

INÊS GONÇALVES VIDAL

**Desafios da gestão das diferenças
geracionais: O caso da Câmara Municipal de
Lagos**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2020

INÊS GONÇALVES VIDAL

**Desafios da gestão das diferenças
geracionais: O caso da Câmara Municipal de
Lagos**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2020

Desafios da gestão das diferenças geracionais: O caso da Câmara Municipal de Lagos

Declaração de autoria de trabalho

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

Inês Gonçalves Vidal

Copyright by Inês Gonçalves Vidal

“A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.”

Dedicatória/ Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço do fundo do coração à minha orientadora, Professora Doutora Cátia Sousa, pelo entusiasmo que desde logo demonstrou em apoiar-me neste projeto, pelo seu rigor e pela disponibilidade que sempre demonstrou para esclarecer as minhas dúvidas, e ajudar a ultrapassar as dificuldades que senti:

Professora, muito obrigada por tudo.

Agradeço à Câmara Municipal de Lagos, em particular ao Sr. Presidente da Câmara, Dr. Hugo Pereira e à Sra. Vereadora, Dra. Sara Coelho, que também desde o início demonstraram apreço e vontade em proporcionar-me todas as condições necessárias para a realização deste trabalho em todas as suas fases.

À Dra. Célia Correia, obrigada pelo seu apoio, encorajamento e orientação:

Foi o ponto de partida.

Ao colega Lino, obrigada pela motivação, ajuda e disponibilidade:

Pela tua amizade.

À colega Nídia: *fonte de inspiração*

Obrigada a todos os meus colegas da Câmara Municipal de Lagos que despenderam um pouco do seu tempo para participar na fase da investigação empírica. Sem isso, também não teria sido possível:

A todos vós, contem comigo.

À minha família, Pai, Mãe, Miguel, Conceição e Sara, os pilares motivacionais e de conforto nas fases mais importantes.

Resumo

Atualmente, trabalhadores de diferentes gerações encontram-se e desenvolvem a sua atividade profissional nas organizações, o que implica, inevitavelmente, a dependência uns dos outros e o estabelecimento de relações laborais intergeracionais. Este estudo teve como objetivo observar a existência de dissemelhanças entre os indivíduos de diferentes gerações no que concerne aos seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho numa organização pública pertencente à Administração Local, e elaborar uma proposta de intervenção nesse sentido. Os resultados da aplicação de um questionário de carácter voluntário e anónimo a 135 colaboradores de gerações diferentes e entrevistas a 16 chefias, sugerem que não existem divergências entre si no modo como encaram o trabalho, com exceção dos valores associados ao prestígio, cujos resultados foram mais altos nas gerações mais novas. Como proposta de intervenção é sugerido um ajuste no Plano de Acolhimento e Integração de novos trabalhadores, que inclui um modelo de Manual de Acolhimento adaptado à realidade da organização em estudo e a realização de sessões de partilha de ideias e experiências intergeracionais. Identificar e compreender as diferenças entre as gerações de trabalhadores que poderão conduzir à dificuldade em estabelecer relações de confiança e ajuda mútua entre si dentro das organizações torna-se essencial para fomentar um bom ambiente de trabalho com partilha de ideias e conhecimentos, fatores essenciais para a produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Palavras-Chave: intergeracionalidade; valores de trabalho; acolhimento e integração; manual de acolhimento.

Abstract

Nowadays, workers of different generations meet and develop their professional activity in organizations, which inevitably implies dependence on each other and the establishment of intergenerational labor relations. This study aimed to observe the existence of differences between individuals of different generations with regard to their values, attitudes and expectations regarding work in a public organization belonging to the Local Administration and to elaborate an intervention proposal in this sense. The results of the application of a voluntary and anonymous questionnaire to 135 employees from different generations and interviews with 16 managers, suggest that there are no differences between them in the way they view work, with the exception of the values associated with prestige, whose results were higher in older generations. As an intervention proposal, an adjustment to the Reception and Integration Plan for new workers is suggested, which includes a model of the Reception Manual adapted to the reality of the organization under study and holding sessions for sharing ideas and intergenerational experiences. Identifying and understanding the differences between the generations of workers that may lead to difficulties in establishing relationships of trust and mutual assistance within organizations is essential to foster a good work environment with the sharing of ideas and knowledge, essential factors for productivity and well-being of employees.

Keywords: intergenerationality; work values; reception and integration; reception manual.

Índice Geral

Introdução	9
I. ESTADO DA ARTE	11
1. As gerações e o trabalho.....	11
1.1. O conceito de geração.....	11
1.2. Diferenças e semelhanças entre os grupos geracionais em contexto de trabalho.....	12
1.3. O conflito de gerações no contexto organizacional.....	15
1.4. Práticas para a gestão da intergeracionalidade.....	20
2. Socialização organizacional.....	23
2.1. Conceito de socialização organizacional.....	23
2.2. Estratégias de socialização.....	23
2.3. Fases do processo de socialização organizacional.....	25
2.4. O processo de socialização, o indivíduo e a organização.....	27
3. Cultura organizacional.....	28
3.1. Conceito de cultura organizacional.....	28
3.2. O surgimento da cultura organizacional e os seus elementos.....	29
3.3. Funções da cultura organizacional.....	31
3.4. Cultura organizacional em ambientes burocráticos.....	32
4. O Acolhimento e Integração de novos trabalhadores.....	33
4.1. O conceito de Acolhimento e Integração.....	33
4.2. Tipos de acolhimento e integração.....	34
4.3. Programas de acolhimento inicial.....	35
4.4. O Manual de Acolhimento.....	35
5. A Câmara Municipal de Lagos.....	36
5.1. A cidade de Lagos.....	36
5.2. Contextualização da organização.....	37
5.3. Funções e competências.....	38
5.4. Missão, valores, visão e a política da qualidade.....	39
5.5. Estrutura orgânica.....	41
5.6. Competências das unidades orgânicas.....	43
5.7. Os trabalhadores municipais.....	47
5.8. O acolhimento e integração de trabalhadores na câmara municipal de lagos.....	52
II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	54
6. Objetivo.....	54

7. Estudo 1	55
7.1. Amostra.....	55
7.2. Instrumentos.....	56
7.3. Procedimento	57
7.4. Análise dos Dados	58
7.4. Resultados.....	58
8. Estudo 2.....	72
8.1. Amostra.....	72
8.2. Instrumento	72
8.3. Procedimentos.....	72
8.4. Análise de dados.....	73
8.5. Resultados.....	74
9. Discussão.....	84
III. CONCLUSÃO	88
Referências Bibliográficas	89
ANEXOS.....	95
ANEXO 1	96
ANEXO 2.....	100
ANEXO 3.....	103
ANEXO 4.....	113

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de separação gradual das coortes etárias (Beaven, 2014)	12
Figura 1.2. Conceitos chave para um bom ambiente multigeracional (adapt. de Constâncio et al., 2016)	21
Figura 2.1. As sete estratégias de socialização de Van Maanen (1989) (adap. de Silva & Fossá, 2013)	24
Figura 3.1. Sete características base da essência da cultura organizacional (adapt. de Robbins, 2005, p. 375).....	29
Figura. 3.2. Elementos da cultura organizacional (adapt. de Motta, 2002).....	31
Figura 5.1. Trecho da cidade e da baía em inícios do séc. XX (Fonte: http://delagos.pt/fototeca/)	36
Figura 5.2. A cidade de Lagos nos tempos modernos (Fonte: https://www.oficina.org.pt)	37
Figura 5.3. Câmara Municipal de Lagos, Edifício Paços do Concelho Séc. XXI (Fonte: https://regiao-sul.pt).....	37
Figura 5.4. Missão, Valores e Visão da Câmara Municipal de Lagos (adapt. de Câmara Municipal de Lagos, 2020, p. 5).....	40
Figura 5.5. Organigrama da Câmara Municipal de Lagos (Fonte: Diário da República, 2011, p. 50359).. ..	42
Figura 5.6. Distribuição dos trabalhadores por Unidade Orgânica/Unidade Autónoma.....	43
Figura 5.7. Distribuição dos trabalhadores por sexo.....	48
Figura 5.8. Distribuição dos trabalhadores por carreira/categoria	48
Figura 7.1. Distribuição da amostra por grupo geracional	55
Figura 7.2. Distribuição da amostra por categorias profissionais	56
Figura 7.3. Médias dos valores de trabalho e respetivas dimensões por grupos geracionais	60
Figura 7.4. Perceção sobre valores de trabalho mais valorizados pelas gerações.....	61
Figura 7.5. Aspectos positivos/negativos da Geração Baby Boomers sobre as outras	64
Figura 7.6. Aspectos positivos/negativos da Geração X sobre as outras	66
Figura 7.7. Aspectos positivos/negativos da Geração Y sobre as outras	68
Figura 7.8. Percentagens de respostas à questão “Quão satisfeito(a) está com o seu ambiente/clima de trabalho?”	68

Índice de Tabelas

Tabela 7.1. Médias, desvios-padrão e valores de alfa de Cronbach da escala valores de trabalho	59
Tabela 7.2. Médias e desvios-padrão dos valores de trabalho e respectivas dimensões por geração	59
Tabela 7.3. Frequências e percentagens de resposta ao item Aspectos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração Baby Boomers sobre as outras	63
Tabela 7.4. Frequências e percentagens de resposta ao item aspectos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração X sobre as outras	65
Tabela 7.5. Frequências e percentagens de resposta ao item aspectos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração Y sobre as outras	67

Introdução

Na atualidade, a força de trabalho predominante nas organizações é composta por membros da Geração *Baby Boomers* e da Geração X, e naturalmente, são estes que tomam os lugares de chefia e coordenação de equipas, dada a sua antiguidade e experiência nas organizações e no mundo do trabalho. São estes indivíduos que adquiriram lugares na liderança de equipas em determinadas tarefas e competências nas organizações como recompensa pelo seu bom desempenho, dedicação e ambição. Paralelamente, o que também está a acontecer na atualidade é a entrada de novos trabalhadores nas organizações, a maior parte deles membros da Geração Y, e que podem experienciar um choque durante o processo de socialização organizacional, pela quebra na homogeneidade de valores e modos de encarar o trabalho e a organização em si, nomeadamente a hierarquia e a sua cultura. Exemplificando, os membros da Geração *Baby Boomers* e da Geração X habituaram-se a um modo de trabalhar talvez um pouco mais autoritário e conservador, e viveram na sua grande maioria relações de comando e controlo com o seu líder, ou seja, estão habituados a receber ordens e efetuar as suas tarefas laborais de forma linear e sistematizada de acordo com ordens superiores. Os membros da Geração Y muitas vezes poderão não compreender a frieza na relação com o seu chefe, ou poderão não atribuir importância a certos pormenores que os líderes de outras gerações valorizam no desempenho dos seus subordinados.

Neste sentido, considera-se importante precaver as organizações para a existência de conflitos resultantes de diferenças de valores, expectativas e metodologias de trabalho entre gerações, que poderá surgir muitas vezes e sobretudo entre colegas de trabalho que se encontrem relativamente perto uns dos outros na hierarquia organizacional e que partilham tarefas e dependem uns dos outros. Para além disto, poderá ser igualmente importante explorar a existência destas dissemelhanças geracionais na relação entre líder e subordinado.

Existem já alguns estudos cujos autores inicialmente hipotetizam a existência de dissemelhanças entre gerações de trabalhadores no que concerne às suas expectativas, valores e comportamentos no trabalho (e.g., Cennamo & Gardner, 2008; Jonck et. al, 2017; Woodward et al., 2015). No entanto, muitos desses autores revelam que os resultados dos seus estudos não suportam a existência dessas mesmas divergências,

deixando a questão no ar: então, porque é que os gestores das empresas e líderes de equipas referem que existem diferenças entre trabalhadores de diferentes gerações?

Um dos objetivos deste trabalho foi estudar a existência destas dissemelhanças de valores, atitudes e expectativas em relação ao trabalho das diferentes classes geracionais de trabalhadores. Para o efeito, foi tomada como organização-alvo a Câmara Municipal de Lagos, por ser não só uma organização com uma cultura muito específica por ser uma entidade empregadora pública, mas também por reunir diariamente centenas de trabalhadores de diferentes gerações, muitos deles com carreiras que já se situam nos 30 anos de experiência. O segundo objetivo foi a apresentação de uma proposta de intervenção à organização estudada, de forma a colmatar eventuais falhas que pudessem aumentar a suscetibilidade para as divergências geracionais, e sugerir medidas que pudessem diminuir o afastamento entre trabalhadores decorrente destas diferenças.

Assim, o trabalho encontra-se dividido em três partes. A primeira parte é constituída pelo Estado da Arte, onde são abordadas as diferenças de valores, atitudes e expectativas em relação ao trabalho por parte de trabalhadores de diferentes gerações. De seguida, é feita também referência aos conceitos de cultura e socialização organizacional. Não se pretendeu fazer uma abordagem extensa a estas temáticas, dado que não seriam estes os temas centrais do estudo. Finalmente, foi também incluído o enquadramento da organização estudada.

A segunda parte corresponde à Investigação Empírica, estando esta subdivida pelos dois estudos realizados. O estudo 1 consistiu na aplicação de questionários de carácter voluntário e anónimo aos trabalhadores da Câmara Municipal de Lagos, cuja amostra é constituída por 135 indivíduos. O estudo 2 comportou a realização de entrevistas semiestruturadas a 16 trabalhadores com cargos de chefia, independentemente da sua posição hierárquica. São ainda apresentadas a discussão dos resultados, limitações experienciadas, e sugestões para estudos futuros.

Finalmente, a última parte é composta pela conclusão do projeto. Como fruto deste trabalho, faz parte integrante uma proposta de intervenção, que engloba um Plano de Acolhimento e Integração, um Manual de Acolhimento e sugestões de práticas para a gestão da intergeracionalidade.

I. ESTADO DA ARTE

1. As gerações e o trabalho

1.1. O conceito de geração

Antes de se passar à abordagem da temática sobre as diferenças geracionais em contexto de trabalho considera-se essencial fazer referência ao conceito de geração e sua definição. Com efeito, as teorias sobre as coortes geracionais fundamentam-se na premissa de que cada geração experimenta uma combinação de circunstâncias e fatores externos ambientais comuns que são prevalentes durante os seus anos de formação e moldam padrões intrínsecos de comportamento, resultando na distinção entre gerações (Mannheim, 1972). Assim, os indivíduos de uma geração, denominados de “coorte geracional”, ou dito de uma forma mais comum classe ou grupo geracional, são expostos aos mesmos eventos e ambientes que podem potencialmente predispor-los a evidenciar certos comportamentos e cognições (Jonck et al., 2017).

Kupperschmidt (2000, p. 66) define o conceito de geração como “um grupo identificável que compartilha anos de nascimento, idade, localização e eventos de vida significantes em estágios críticos de desenvolvimento”. Para Jonck e colaboradores (2017), o conceito de geração também pode ser entendido como o grupo de indivíduos nascidos mais ou menos no mesmo período, que partilham um local comum na história e, conseqüentemente, um conjunto de características comuns. Berkup (2014), baseando-se nas diferentes definições dos autores da literatura sobre este conceito, sugere que o termo geração define-se como um grupo de pessoas que nasceram, cresceram e viveram a sua vida num dado período de tempo e que supostamente partilham as mesmas características e pontos de vista, tendo sido influenciados pelos eventos ocorridos neste período de tempo.

Neste sentido, parece que existe concordância entre os autores sobre o conceito de geração. Simplificando, podemos encarar o termo como o conjunto de pessoas que nasceram no mesmo intervalo de tempo na história, demonstrando uma determinada semelhança no que concerne às suas expectativas, valores, formas de encarar os acontecimentos da vida, traços comportamentais e de socialização, por terem sido influenciados pelos mesmos eventos e fatores extrínsecos.

Partindo do pressuposto de que cada classe geracional foi marcada por acontecimentos sociais, económicos e ambientais que se sucederam ao longo da história, os autores da literatura dividem as classes geracionais por datas de nascimento, havendo ainda assim uma pequena discrepância sobre a data que dita o início e o fim de cada uma (Becton et al., 2014). Apesar de ser difícil agrupar as gerações com precisão, as características comuns entre indivíduos parecem estar adequadas para cada grupo etário em geral (Bensick et al., 2016).

Neste trabalho serão considerados três grupos geracionais: os *Baby Boomers* e Geração X, que se apresentam como os grupos predominantes na força de trabalho da atualidade, e a Geração Y (Beaven, 2014; Becton et al., 2014) (Figura 1.1). No ponto seguinte, são apresentadas e caracterizadas estas três classes geracionais de indivíduos relativamente às suas expectativas, valores, comportamentos e atitudes no trabalho.

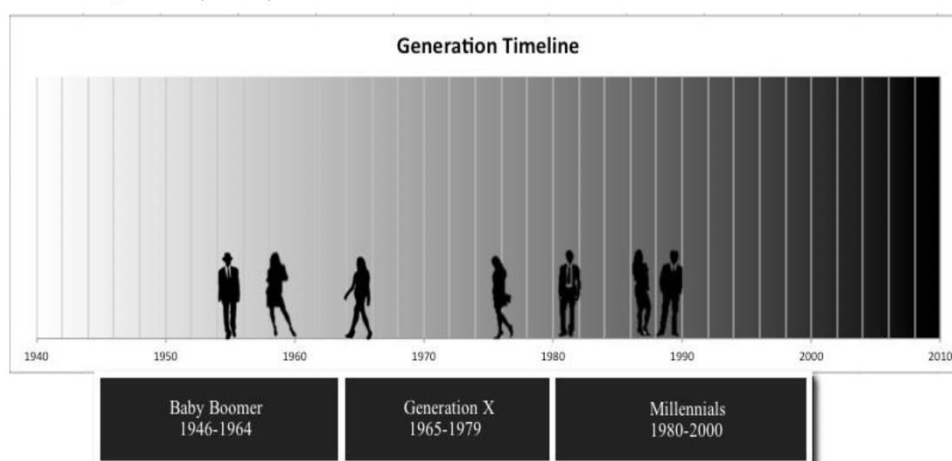


Figura 1.1. Modelo de separação gradual das coortes etárias (Beaven, 2014)

1.2. Diferenças e semelhanças entre os grupos geracionais em contexto de trabalho

Tendo por base o referido anteriormente, poder-se-ia considerar, à partida, a existência de semelhanças nos indivíduos pertencentes à mesma geração. Assim, para o tema em apreço neste trabalho importa aferir o que os autores observaram nos seus trabalhos de investigação sobre a evidência de semelhanças entre sujeitos nascidos no mesmo intervalo de tempo na história. Com efeito, para Woodward e colaboradores (2015), os estudos científicos que se debruçam sobre este assunto não parecem ser consistentes entre si, na medida em que uns suportam a existência de diferenças de valores, expectativas e atitudes, e outros acabam por não encontrar diferenças

significativas entre classes geracionais. Os autores revelam que, dos 50 estudos que incluíram na sua revisão, 17 encontraram diferenças claras entre gerações; 31 encontraram resultados mistos, ou seja, depararam-se com diferenças e semelhanças entre gerações e 2 não encontraram qualquer prova da existência de diferenças. No entanto, para os autores, identificar e perceber as diferenças e semelhanças entre gerações de trabalhadores e adotar práticas de gestão de acordo com este princípio numa força de trabalho multigeracional poderá ser uma estratégia importante (Woodward et al., 2015).

Sobre este assunto, Robbins (2005, p. 57) faz uma breve comparação entre sujeitos de idades diferentes: “os trabalhadores na faixa dos 60 anos, por exemplo, tendem a aceitar melhor a autoridade se comparados com os seus colegas dez ou 15 anos mais jovens. Já os trabalhadores na casa dos 30 anos tendem, mais que os seus pais, a se rebelar contra horas extra e trabalho nos finais de semana, e têm maior probabilidade de largar uma carreira na metade para buscar outra que lhe ofereça mais tempo de lazer”.

Cennamo e Gardner (2008) observaram que os trabalhadores mais novos, ou seja, das gerações mais recentes, valorizam mais a liberdade, o envolvimento social e o status. Também Jonck e colaboradores (2017) encontraram semelhanças e diferenças geracionais relativamente aos valores no trabalho. Os autores referem que a população que estudaram apresenta mais semelhanças entre os *Baby Boomers* e a Geração Y, do que entre os primeiros e a Geração X ou entre a Geração Y e a X. No entanto, Hansen e Leuty (2012) concluíram que não parecem existir grandes diferenças entre grupos geracionais, mas questionam porque é que então as organizações reclamam observar diferenças entre grupos geracionais.

Considerando que em muitos estudos foram encontradas evidências sobre a existência de diferenças entre gerações relativamente ao trabalho, torna-se então importante ficar a conhecer as características de cada geração. No ponto seguinte são apresentados os grupos geracionais e as suas características relativamente ao trabalho de acordo com a literatura.

1.2.1. Os *Baby Boomers*

Os indivíduos que se englobam neste grupo são os nascidos após o fim da Segunda Guerra Mundial, entre os anos de 1946 até 1964 (Benson & Brown, 2011). De acordo com Kupperschmidt (2000) estes indivíduos cresceram num período de positivismo e otimismo. Graças à prosperidade económica vivida naquela altura, os *Baby Boomers* não

tiveram de lutar para encontrar um emprego e cresceram numa altura em que as pessoas tinham empregos seguros e acesso à educação, atribuindo significado e importância ao trabalho e apresentando uma forte ética laboral (Jonck et al., 2017; Solaja & Agunola, 2016). Palicka (2016) caracteriza-os como os mais competitivos, leais à autoridade no local de trabalho, e é lá que encontram satisfação pessoal. Parece até que foi neste grupo que surgiu a tendência para o *workaholism* (Asraf, 2018). O facto de serem fiéis à estrutura hierárquica, dificulta o ajustamento a um ambiente de trabalho mais flexível (Kane, 2010). Atribuem valor ao esforço para subir e prosperar, são individualistas e materialistas (Hansen & Leuty, 2011). Em termos de valores de trabalho, os *Baby Boomers* geralmente apreciam a oportunidade de adquirir novas competências e valorizam o desenvolvimento pessoal (Lyons, 2003). Preferem recompensas extrínsecas e medidas de sucesso, como a progressão na carreira (Sullivan et al., 2009) e são particularmente preocupados com o status (Kupperschmidt, 2000).

1.2.2. Geração X

A Geração X, nascida entre a metade da década de 1960 e fim da década 1979, aprendeu a viver com a incerteza, são indivíduos dissociados, cínicos, apáticos e desmotivados e podem apresentar maior comprometimento com a sua própria carreira do que com a organização onde se inserem (Lyons, 2014). Cennamo e Gardner (2008) afirmam que esta geração cresceu numa altura de rápidos avanços tecnológicos e sociais e representam-se pela insegurança financeira, familiar e social. Os autores mencionam que estes indivíduos entraram no mundo do trabalho sem a esperança de conseguir trabalhos seguros e poderão apresentar preferência por organizações que valorizem o enriquecimento das suas habilidades e pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ao invés do status social e material (Eyouun et al., 2020). Eletter e colaboradores (2017) referem-se aos membros desta geração como autocentrados e autossuficientes; preferem resolver os problemas por si próprios e adaptam-se facilmente à mudança. Estas características individuais podem ser explicadas pelos acontecimentos a que estas pessoas estiveram expostas durante o seu crescimento, tais como o aparecimento dos media, a epidemia do HIV e a instabilidade económica vivida na altura, daí tornarem-se uma população mais individualista e independente do que as gerações anteriores (Jonck et al., 2017)

1.2.3. Geração Y

Nascidos entre 1980 e 2002, e muitas vezes também chamados de *Millennials*, os membros desta geração cresceram na era da informação e da tecnologia, daí o forte domínio destas áreas e a valorização da flexibilidade e liberdade no seu local de trabalho (Hansen & Leuty, 2012; Solaja & Ogunola, 2016). Os *Millennials* trabalham para viver, são leais ao seu chefe, mas questionam a autoridade; aprendem rápido e esperam respostas automáticas (Eletter et al., 2017). Kranenberg (2014) descreve os membros desta geração como pessoas autoconfiantes, desejam que os supervisores se envolvam no seu percurso profissional e sejam claros e honestos. O autor refere ainda que os membros da Geração Y apresentam expectativas altas de si próprios e do seu local de trabalho e esperam que a sua carreira suba de forma rápida na organização, procurando paralelamente significado e realização pessoal nas suas funções. A geração Y é menos hierárquica e são indivíduos mais colaborativos, altruístas, competentes em gestão, autossuficientes, e aceitam mais facilmente superiores do género feminino. Valorizam a diversão e a emoção no local de trabalho (Eyoun et al., 2020; Howe & Strauss, 2000)

1.3. O conflito de gerações no contexto organizacional

Na atualidade, as três classes geracionais contempladas nos pontos anteriores encontram-se e relacionam-se diariamente no seu local de trabalho, e são elas que dominam a força de trabalho nos tempos atuais (Becton & Farmer, 2014). Regra geral, os trabalhadores pertencentes às gerações mais antigas são também os que têm uma carreira mais longa e robusta na organização e, portanto, seguindo esta lógica, são estes que guardam maiores níveis de conhecimentos e experiências importantes para o sucesso da organização. Paralelamente, os membros das gerações mais jovens, nomeadamente os da Geração Y, representam uma força de trabalho que poderá trazer formas de trabalhar mais rápidas e eficazes dada a sua capacidade de aprender e dar uso aos avanços tecnológicos. Tal como explicitado em pontos anteriores, existem autores que defendem que os trabalhadores das três classes geracionais em apreço parecem apresentar diferenças entre si relativamente às suas expectativas, valores e formas de trabalhar. Tal como “uma recompensa não aumentará a motivação dos funcionários, a menos que seja valorizada pelo funcionário” (Cogin, 2012, p. 2269), torna-se essencial entender o que os colaboradores de diferentes gerações valorizam no trabalho e como isso afeta as suas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho (King et al., 2017).

Poder-se-ia pressupor que destas diferenças podem resultar conflitos nas equipes de trabalho, levando a uma possível diminuição da motivação e produtividade dos trabalhadores e chefias e inevitável quebra das relações sociais. De acordo com Carver e Candela (2008) os conflitos decorrentes das diferentes expectativas e valores de trabalho podem ocorrer, por exemplo, devido à falta de comunicação, desequilíbrios entre a vida pessoal e profissional, diferenças no uso da tecnologia, entre outros fatores. Na visão de Robbins (2006), o surgimento de conflitos é inerente a qualquer grupo ou organização e podem ser encarados como um acontecimento construtivo ou destrutivo; de acordo com esta teoria, o autor defende que um nível moderado de conflito poderá até evitar a estagnação e estimular a criatividade levando à mudança através do desafio e colocação de novas questões (Robbins, 2006).

Seguindo por estas duas linhas de pensamento, poderá considerar-se que a existência de diferenças geracionais entre trabalhadores nas organizações acabará por originar conflitos e desentendimentos, mas também poderá conduzir ao surgimento de novas ideias e métodos de trabalho mais eficazes e eficientes (e.g., Hillman, 2014; Twenge & Campbell, 2008). No entanto, é indubitavelmente importante chegar a uma forma de mediar estes conflitos para que não haja uma quebra na relação entre colegas e uma consequente queda da produtividade e do bem-estar na organização. Neste sentido, gestores e profissionais de recursos humanos têm vindo a procurar novas e inovadoras formas de gerir esta força de trabalho diversificada (King et al., 2017; Solnet et al., 2015), que apresenta diferenças em campos como os valores de trabalho, atitudes de trabalho, motivação e características do trabalho, preferências e/ou comportamentos de liderança, comunicação e tecnologia, entre outras (e.g., Woodward et al., 2015).

1.3.1. Valores de trabalho

O conceito de valores de trabalho pode ser entendido como as crenças generalizadas decorrentes das concepções dos trabalhadores sobre os atributos desejáveis em relação trabalho (Dajani, 2018) ou, mais concretamente, as metas que os trabalhadores desejam alcançar, seja através do trabalho, ou como consequência dele (King et al., 2017). De acordo com Twenge e colaboradores (2010), aos valores de trabalho podem ser apontados atributos como a importância dada ao trabalho ou ao lazer, o esforço e dedicação no trabalho, fatores motivacionais intrínsecos/extrínsecos e outros valores sociais.

Baseando-se na premissa de que os acontecimentos ambientais, económicos e sociais experienciados pelos indivíduos são fortes influências que resultam das diferenças entre gerações, Dajani (2018) refere que estas experiências são também fator preponderante para a existência de diferenças de valores e preferências em relação ao trabalho entre membros de gerações distintas.

Para Woodward et al (2015), existem estudos que suportam a hipótese de que existem diferenças de valores entre as gerações de trabalhadores. Sobre o valor atribuído ao trabalho e ao esforço e dedicação no mesmo, o autor revela que vários estudos sugerem a existência de um padrão de diminuição da preponderância destes fatores de geração para geração, ao mesmo tempo que a importância do lazer é inversamente proporcional entre as gerações, ou seja, aumenta de geração para geração. Relativamente aos valores extrínsecos (salário, bens materiais, prestígio, etc.) e o lazer, alguns estudos apontam que a importância dada a estes parece ser maior nas gerações mais jovens, enquanto que sobre a importância dada a fatores intrínsecos não parece diferir entre gerações (King et al., 2017; Woodward et al., 2015). Sobre os valores altruísticos, tais como o desejo pelo voluntariado e a ajuda ao próximo, Woodward et al. (2015) revelam que a maioria dos estudos não mostraram diferenças significativas entre as gerações, e apontam somente o estudo de Chen e Choi (2008) que concluíram que os valores altruísticos são mais altos nos *Baby Boomers* quando comparados com as gerações mais jovens.

Os responsáveis das organizações e equipas de trabalho devem dar importância aos valores de trabalho de forma a que consigam desenvolver e enquadrar a intervenção dos recursos humanos e sejam desenhadas formas de incentivo aos trabalhadores de modo a que seja assegurada uma boa adaptação do trabalhador à organização, e vice-versa, e sejam evitados desencontros e consequências decorrentes dos mesmos (Dajani, 2018).

1.3.2. Atitudes de trabalho

As atitudes e comportamentos adotados pelos colaboradores no trabalho são diretamente influenciadas pelos seus valores de trabalho (King et al., 2017). Segundo Hulin e Jugde (2003), na base do conceito das atitudes no trabalho estão as disposições cognitivas emocionais dos trabalhadores relativamente a vários aspetos do trabalho. Woodward et al. (2015) apontam a satisfação no trabalho, o comportamento organizacional, a intenção de *turnover* e o envolvimento no trabalho como alguns dos construtos do conceito de atitudes no trabalho, salientando que a pesquisa empírica nesta

área parece sustentar a ideia de que as atitudes no trabalho variam entre gerações. De acordo com os autores, grande parte dos estudos demonstrou a existência de diferenças relativamente à satisfação com o trabalho, sendo que alguns desses estudos apontam para uma maior satisfação entre as gerações mais jovens, ao passo que sobre a intenção de *turnover* parece ser maior também nestas faixas etárias, e menor o envolvimento no trabalho (e.g., Woodward et al., 2015). Sobre a tendência para o abandono da organização e construção de carreiras que mostrem a facilidade em mudar de trabalho entre as gerações de trabalhadores, Becton e colegas (2014) referem que os *Baby Boomers* apresentam um maior nível de fidelidade e lealdade à organização, pois estes indivíduos acreditam na ideia de que os primeiros trabalhos são “para a vida” e confiam na progressão da sua carreira dentro da mesma empresa. Já as gerações mais jovens como a Geração X e a Y, por outro lado, demonstram uma maior tendência para o abandono da organização quando confrontados com outras propostas melhores, ou até mesmo para a procura de novas oportunidades quando os empregadores não correspondem às suas necessidades. Neste sentido, os autores afirmam que estes estereótipos geracionais podem sugerir que os membros destas três classes geracionais diferem no que concerne aos seus comportamentos de mobilidade de carreira, e portanto a Geração *Baby Boomer* poderá exibir menos comportamentos ou intenções de mudança de carreira do que as Gerações X e Y. Sobre a recetividade para fazer horas extraordinárias e trabalhar fora do horário normal, Becton e colegas (2014) concluíram que a Geração X é a que tende a demonstrar-se menos disponível para tal quando comparada com os *Baby Boomers* e os *Millenials*, que por sua vez não demonstraram diferenças significativas entre si.

1.3.3. Motivação e características do trabalho

Relativamente à motivação e características do trabalho, apesar de existirem algumas preferências comuns, existem ainda assim muitas áreas onde as classes geracionais podem apresentar dissemelhanças. A geração *Baby Boomers* parece atribuir maior valor às regras e códigos de conduta e menos importância a um ambiente de trabalho divertido e dinâmico, quando comparada com as gerações mais jovens, nomeadamente os *Millenials*. Sobre o desejo pela promoção e progressão na carreira, também a Geração Y parece ser a que mais importância dá a estes aspetos (Woodward et al., 2015).

No que concerne ao balanço entre a vida particular e a vida profissional, muitos estudos indicam que a Geração X é aquela que mais estima estes fatores (Becton et al., 2014; Woodward et al., 2015). Neste sentido, a flexibilidade entre a vida familiar e o trabalho será uma característica do trabalho que se pode considerar como motivadora dos indivíduos pertencentes a esta coorte geracional. De acordo com Woodward et al. (2015), a grande maioria dos estudos indica que o salário e as recompensas monetárias têm uma forte importância na motivação de todos os trabalhadores, independentemente do contexto geracional.

1.3.4. Preferências e/ou comportamentos de liderança

Robbins (2006) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas” e na sua obra explana as duas abordagens contemporâneas sobre estilos de liderança através da Teoria da Liderança Transformacional e Transacional. Segundo o autor, a Teoria da Liderança Transformacional e Transacional diferencia o estilo de liderança transformacional do estilo transacional e refere ainda que a primeira se constrói a partir da segunda, sendo que o estilo de liderança transformacional está mais fortemente relacionado com baixos níveis de rotatividade e maior produtividade e satisfação entre os trabalhadores (Robbins, 2006).

No seu estudo sobre estilos de liderança transformacional e transacional e as gerações *Baby Boomer*, X e Y, Cavalcante e Chaves (2013) concluem que não parecem existir diferenças comportamentais entre os líderes das diferentes gerações e preferem estabelecer uma relação entre estilos de liderança e a cultura e valores organizacionais. Também Oliveira (2018) concluiu que não parecem existir diferenças significativas entre os *Baby Boomers* e a Geração Y relativamente às características individuais dos líderes, pois em ambos os grupos se podem identificar estilos transformacionais e alta desejabilidade social e inovação. No entanto, a autora alerta que não se pode deixar de ter em conta que as duas classes geracionais podem entender o conceito de gestão inovadora de forma diferenciada, pois a forma como o encaram e o avaliam parece distinguir-se entre si (Oliveira 2018). Segundo a autora, ambos os grupos geracionais gerem as equipas e o seu trabalho de forma híbrida ao combinar práticas inovadoras e tradicionais, ainda que a Geração Y pareça ter uma maior tendência para aplicar práticas de gestão inovadoras e que os *Baby Boomers* pareçam apresentar um ritmo mais lento e gradual na adoção destas práticas (Oliveira, 2018). Isto poderá querer dizer que os líderes de cada

geração podem apresentar princípios e expectativas semelhantes, mas na prática o seu comportamento pode ser distinto. Seguindo este raciocínio, vamos ao encontro do que muitos dos autores defendem, ou seja, indivíduos de gerações distintas poderão apresentar valores, expectativas e ideias semelhantes sobre o trabalho, mas também poderão revelar comportamentos e atitudes diferentes no local de trabalho.

1.3.5. Comunicação e tecnologia

Ao nível da comunicação e tecnologia, esta é a área onde se encontram as maiores dissemelhanças entre as classes geracionais, na medida em que são os indivíduos das gerações mais jovens que se mostram mais confortáveis no uso das tecnologias, Internet e redes sociais (Woodward et al., 2015). De acordo com Beaven (2014), a facilidade no uso das tecnologias e fácil adaptação ao mundo virtual por parte da Geração Y prende-se com o facto de que estes indivíduos lidaram com esta realidade desde os primeiros anos da sua existência, e desde logo se habituaram a conectar-se por via telefónica e *email*. Assim, esta poderá ser uma das áreas que exerce grande influência na motivação e relacionamento entre trabalhadores. Para uns, o avanço da tecnologia e a inovação organizacional poderá ser fator motivador e de crescimento profissional, para outros poderá ser uma dificuldade a ultrapassar.

1.4. Práticas para a gestão da intergeracionalidade

A mediação do conflito de ideias e valores entre gerações compete, em grande parte, aos líderes das equipas de trabalho que devem de ser capazes de identificar e solucionar o problema. São os líderes que têm a autoridade para mudar comportamentos e prevenir conflitos, mas para que isso aconteça, há que adotar e desenvolver técnicas que influenciem e alterem os padrões de perceção dos indivíduos de cada geração, e portanto, há que arranjar forma de estabelecer pontes de relação positivas entre todos os trabalhadores, nomeadamente entre os que se afastam por questões geracionais. Ao mesmo tempo, os líderes devem também adotar um estilo de liderança multigeracional, ultrapassando as suas próprias divergências relacionadas com as suas expectativas e valores relativos aos seus subordinados e saber liderar cada trabalhador tendo em conta as suas particularidades geracionais. Neste sentido, Constâncio e colaboradores (2016) citam três conceitos chave para um bom ambiente multigeracional: desenvolver, potencializar e conectar (Figura 1.2).

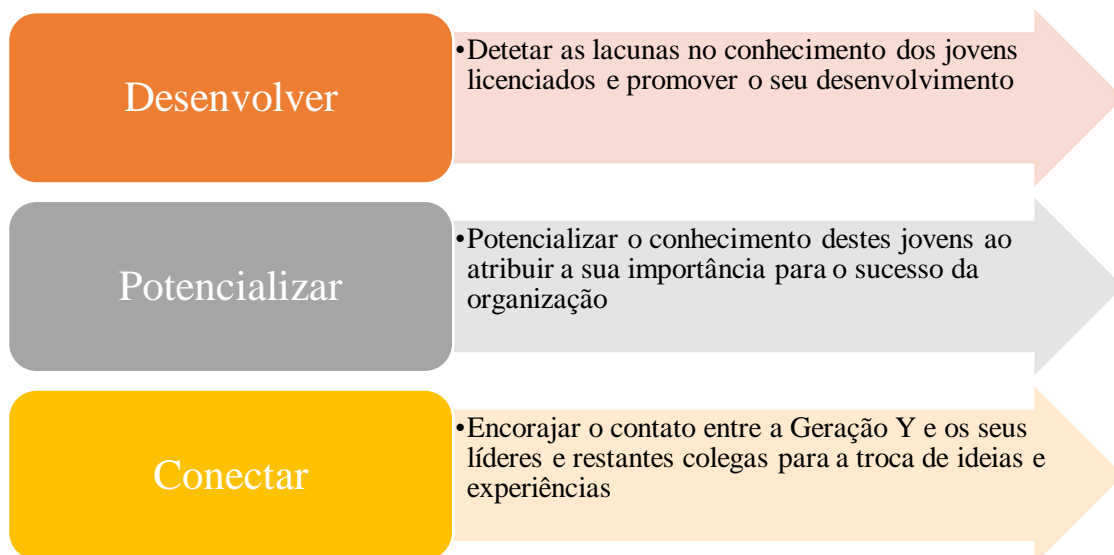


Figura 1.2. Conceitos chave para um bom ambiente multigeracional (adapt. de Constâncio et al., 2016)

Woodward e colegas (2015) acreditam que os membros da Geração Y atribuem maior importância à oportunidade para participarem na tomada de decisões e preferem ser geridos num estilo de liderança onde haja um sentimento de relacionamento interpessoal. Para os autores, o estilo de liderança mais frio onde haja somente uma linha de comando e controlo foi aceite pelas gerações mais antigas, mas está a tornar-se irrelevante para os trabalhadores de gerações mais recentes, e assim, ao reconhecermos que a Geração Y prefere ser julgada pelos seus contributos ao invés da sua posição, os líderes devem demonstrar confiança nestes trabalhadores e dar-lhes autonomia para determinarem o seu método de trabalho. Para além disto, Woodward e colegas (2015) referem que todas as gerações dão importância à honestidade e, portanto, os líderes devem ser abertos em relação aos seus valores e expectativas, devem manter-se autênticos e ser modelos exemplares em qualquer situação com todas as gerações em contexto de trabalho. Também importante, é a busca pela assimilação e compreensão das diferenças e semelhanças entre grupos geracionais e deve sempre existir uma comunicação clara sobre valores para que haja um ajuste entre as partes (Cennamo & Gardner, 2008). Neste sentido, as organizações devem adotar medidas que vão ao encontro dos traços e expectativas de cada geração de modo a motivá-las e liderá-las com sucesso, e aproveitar as experiências e conhecimento empírico das gerações mais velhas (*Baby Boomers* e Geração X) de modo a que estas façam a passagem de conhecimento à Geração Y, que serão os futuros trabalhadores e líderes da organização. Por sua vez, deve ser aproveitada a flexibilidade e criatividade desta última para influenciar as primeiras, ou seja, as

características positivas de cada geração que possam contribuir para o sucesso da organização deverão ser partilhadas entre as gerações (Berkup, 2014; Gomes, 2016).

Na sua revisão da literatura, Hillman (2014) propõe um modelo de práticas de gestão, *Generational Management Practices Model* (GMPM), onde apresenta táticas de gestão e liderança adequadas às necessidades de cada geração. De acordo com o autor, a adoção de políticas sensíveis à diversidade geracional poderá levar ao aumento da produtividade laboral. Assim, na sua visão, os chefes de equipa devem adotar práticas de liderança de acordo com as expectativas e valores de cada coorte geracional. Por exemplo, à Geração Y, devem ser atribuídas tarefas que possibilitem o trabalho em equipa e o uso da tecnologia e deve ser facultado um feedback constante sobre o seu desempenho (Woodward et al., 2015). Para a Geração X, Hillman (2014) aconselha a supervisão de suporte, a oferta de um ambiente de trabalho flexível e autónomo, o reconhecimento e a possibilidade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, fatores valorizados pelos indivíduos desta geração. O autor sugere ainda que aos membros da Geração X e Y sejam facultadas tarefas de recolha de informação através da Internet, e aos membros das gerações mais antigas sejam dadas tarefas que exijam o contato cara-a-cara (Hillman, 2014). Com efeito, os indivíduos da Geração Y são trabalhadores que, graças à sua maturidade e inteligência emocional, são menos propensos a gerar problemas de relacionamento desnecessários e são ideais para trabalhar em equipa pois fomentam um ambiente de trabalho calmo e verdadeiro. A Geração Y adequa-se um estilo de liderança acessível, muitas vezes com o uso da tecnologias e redes sociais como forma de comunicação e um ambiente de trabalho mais “aberto”, com menos salas e paredes, que convide à comunicação e interação entre colegas (Constâncio et al., 2016).

Sobre este assunto, Costanza e colaboradores (2012) adotam uma forma racionalista de pensar, e chamam à atenção para os resultados do seu estudo, ao concluírem que não parecem existir diferenças acentuadas entre gerações e que existe, portanto, a necessidade de aprofundar a pesquisa sobre o tema, alertando que a adoção de medidas que prevejam as diferenças geracionais pode ser ainda prematura.

Assim, considera-se importante conhecer a forma como as gerações de trabalhadores encaram não só o mundo do trabalho, mas também como se encaram entre si dentro dele, fatores que poderão ser preponderantes para o sucesso do processo de socialização organizacional.

2. Socialização organizacional

2.1. Conceito de socialização organizacional

Através da socialização dá-se a transmissão cultural de uma sociedade (Durães, 2017). O conceito de socialização organizacional define-se como um processo que ocorre na fase inicial de adaptação de um novo trabalhador numa organização, sendo a partir desta altura que os colaboradores iniciam o contacto com os valores e costumes organizacionais, o que lhes permite tomar conhecimento daquilo que é crucial para o desempenho do seu papel como funcionário (Berkelaar & Harrison, 2019; Durães, 2017). A socialização pode ser assimilada como um processo de “aculturação” dos novos membros, direcionando o seu comportamento de acordo com a cultura organizacional (Motta, s.d.). O conceito de socialização apresenta um carácter abrangente, aplicando-se aos trabalhadores recém-chegados e àqueles que foram transferidos internamente para um departamento/serviço diferente (Lima, 2016). Esta ideia parece decorrer do facto de existirem diversas subculturas para além da cultura organizacional dominante, conforme se explana nos pontos seguintes. Neste sentido, a socialização deve ser vista como um processo de aprendizagem contínuo na carreira profissional (Lima, 2016). Os elementos essenciais que constituem o processo de socialização são: o agente (pessoa nomeada para servir de fonte de informação, ou seja, um instrutor), o processo de aprendizagem; o alvo, neste caso o novo trabalhador/membro de uma equipa e o resultado, ou seja os frutos da aprendizagem (Silva & Fossá, 2013).

2.2. Estratégias de socialização

A socialização oferece formação sobre o perfil idealizado pela organização no que concerne ao desempenho, comportamentos e atitudes dos seus funcionários (Durães, 2017). Com efeito, no processo de socialização a organização assume um papel educativo ao transmitir os princípios da sua cultura, tais como valores e padrões e informação importante para o sucesso dos novos trabalhadores (Lima, 2016). Com efeito, para Motta (s.d.), a socialização cultural dá-se através de ações como a apresentação e descrição de cargos profissionais, de manuais de procedimentos, das políticas organizacionais, pela passagem de conhecimentos, hábitos e costumes por parte de colegas mais antigos e práticas de acolhimento de novos funcionários, como as tomadas de posse. Para Silva e Fossá (2013), o indivíduo desempenha um papel ativo no processo de socialização ao

construir significados e minimizando a incerteza perante uma nova cultura, através da adoção de comportamentos e procura de informações, e ao estabelecer relacionamentos na organização. A socialização e o tipo de relações estabelecidas entre o novo trabalhador e os seus novos colegas desde o seu primeiro dia na organização poderá determinar o seu sucesso ou fracasso em contexto organizacional, e a forma como os colegas recebem e aceitam o novo elemento da equipa é um dos fatores que mais afeta a sua adaptação (Amaro, 2016).

Silva e Fossá (2013) apresentam as sete estratégias de socialização que Van Maanen (1989) considera serem empregues pelas organizações (Figura 2.1):

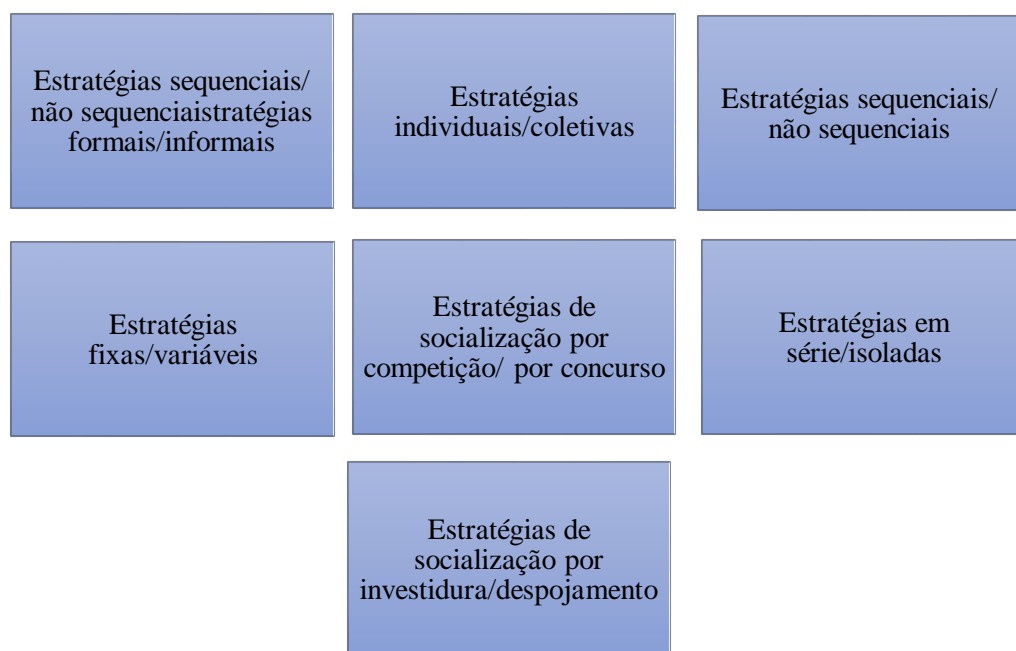


Figura 2.1. As sete estratégias de socialização de Van Maanen (1989) (adap. de Silva & Fossá, 2013)

O processo formal de socialização pode ser visto como a primeira fase da socialização organizacional e o lado informal dá-se quando o trabalhador recém-chegado tem contacto com as novas funções e inicia a sua aprendizagem. Nas estratégias individuais, as autoras consideram que se poderá perder a homogeneidade nos resultados, mas na socialização coletiva, onde os novos membros experienciam as suas aprendizagens em grupo, os indivíduos poderão desenvolver uma consciência coletiva, o que pode gerar incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os objetivos do grupo. As estratégias sequenciais visam a aplicação do processo de socialização por

processos consolidados e identificáveis, as não sequenciais identificam-se como um estado transitório. Para Silva e Fossá (2013) a aplicação de um programa sequencial será a melhor opção.

As estratégias fixas visam a socialização de forma planeada e padronizada no tempo, enquanto que nas estratégias variáveis não existe um tempo ou período determinado do estado de transição.

Sobre as estratégias de socialização por competição ou por concurso, a socialização por competição divide os novos trabalhadores em grupos ou por programas de acordo com as habilidades e motivações dos indivíduos, enquanto que por concurso existe a participação e cooperação entre os novos colegas.

Nas estratégias isoladas, o novo trabalhador socializa por iniciativa própria, não havendo um plano formal.

Finalmente, as estratégias de socialização por investidura e despojamento: estes dois tipos de estratégias visam confirmar ou até mesmo destruir a identidade do novo membro da organização. Na estratégia de investidura, o trabalhador é recebido e socializado conforme os seus traços, e é respeitada e acolhida a sua individualidade enquanto que no processo de despojamento, existe a busca pelo desapego de certos valores e crenças pessoais. Ainda de acordo com Silva e Fossá (2013), estas estratégias são adotadas pelas organizações com o objetivo de controlar e dirigir o comportamento dos novos membros, e a forma como o indivíduo encara o processo e socializa tem um papel preponderante. No entanto, Ascensão (2009) atenta que existem já vários estudos que comprovam que as diferenças individuais exercem influência sobre os resultados das práticas de socialização nas organizações, nomeadamente a perceção da autoeficácia.

Face ao exposto, poder-se-ia pressupor que as estratégias de socialização espelham as dimensões do processo de avaliação e ditam a forma como os novos colaboradores assimilam a informação, refletindo as ferramentas e meios adotados pela organização e a forma como o novo membro encara e aceita o processo.

2.3. Fases do processo de socialização organizacional

Para Schein e Van Maanen (s.d.), tendo em conta que o processo de aprendizagem em si tem um carácter contínuo ao longo da vida, podemos pressupor que toda a carreira organizacional dos indivíduos poderá ser encarada como um processo de socialização. De

acordo com Durães (2017), existem autores que defendem que o processo de socialização nas empresas passa por 3 fases: o pré-ingresso, encontro, e a metamorfose. Para Feldman (1981), existe continuidade entre estas 3 fases.

O pré-ingresso, é a primeira fase deste processo e ocorre na altura do recrutamento e seleção. É aqui que o novo trabalhador inicia a recolha de informações através daquilo que lhe é transmitido no decorrer destes eventos, idealizando o que poderá ser a organização. Este conhecimento permitirá ao novo colaborador a adoção de comportamentos que vão de encontro com aquilo que ele julga ser esperado dele, de forma a deixar uma boa imagem. No entanto, isto poderá ter resultados negativos quando as informações recolhidas pelo candidato não forem as mais corretas e reais, podendo acabar por demonstrar um padrão de comportamentos não desejados (Durães, 2017). Para Motta (1993) a fase de recrutamento e seleção e o período de estágio/período experimental podem ser vistos como uma ferramenta poderosa na mudança para um padrão de comportamentos desejados pela empresa, através da aprendizagem, estabelecimento de novos relacionamentos e assimilação de normas e valores.

O encontro acontece quando se dá o ingresso do novo trabalhador e, conseqüentemente, se inicia a socialização, podendo ter um carácter formal ou informal (Durães, 2017). Nesta fase, o novo membro assimila o que a organização realmente é, iniciando o ajuste de valores, habilidades e atitudes (Berkelaar & Harrison, 2019; Feldman, 1981).

Feldman (1981) pressupõe que é na terceira fase, na fase de metamorfose que se originam mudanças duradouras e os novos membros se ajustam aos valores e normas dos seus grupos de trabalho. Esta última fase caracteriza-se assim pela mudança, onde o indivíduo não pode ser só visto como um ser passivo, pois participa adquirindo informação, assimilando e atribuindo sentido ao novo ambiente (Reinert et al., 2012).

Para Reinert et al. (2012), o sucesso do processo de socialização organizacional acontece quando as ideias e os pressupostos pré concebidos pelo novo membro sobre a organização vão ao encontro daquilo com que o trabalhador se depara na sua fase de socialização, ou seja, quando existe harmonia entre aquilo que o novo colaborador idealiza da organização e aquilo que ela realmente é.

2.4. O processo de socialização, o indivíduo e a organização

No período inicial de adaptação dos novos colaboradores nas organizações, estes podem experienciar níveis elevados de stress e ansiedade, isto porque não sabem ainda como interagir com os outros elementos da organização e antecipar atitudes/comportamentos, e sentem-se ainda pouco identificados com as tarefas e atividades da empresa (Schein & Van Maaner, 1979). Ascensão (2009, p. 33) categoriza esta ansiedade sentida em três níveis: “1) a adaptação à função, às suas características e exigências; 2) estabelecimento/construção de uma rede social de suporte; 3) a adaptação a uma nova cultura organizacional”. Ainda segundo a autora, a socialização organizacional divide-se em dois níveis: o nível macro e o nível micro. É no nível macro que o novo trabalhador se adapta à organização no seu todo e é neste nível que a organização consegue a continuidade dos valores, normas e tradições que integram a sua cultura, o que vai permitir o alinhamento entre o indivíduo e a organização. No nível micro dá-se a acomodação do trabalhador ao seu posto de trabalho e às suas novas funções, e é aqui que ele ajusta as suas competências e expectativas às características da função. Tal como já foi dito, no processo de socialização o alvo, neste caso o trabalhador recém-chegado, exerce forte influência sobre os resultados do processo de socialização, e portanto, considera-se que a capacidade de controlo e direcionamento sobre comportamento dos trabalhadores por parte da organização poderá encontrar aqui uma barreira. Os processos de socialização exercem influência sobre os resultados organizacionais por meio da motivação e integração dos colaboradores, tornando-se então importante um ajuste dos processos às expectativas dos colaboradores (Durães, 2017). Neste sentido, Motta (s.d., p., 73) refere que “o processo de socialização é responsável pela lealdade, comprometimento, produtividade e nível de rotatividade. A estabilidade organizacional depende bastante da socialização, o que implica forte transmissão de ideologia.”

Para Feldman (1981), quanto mais realista for a imagem idealizada pelos candidatos sobre a organização, maior é a probabilidade de que eles escolham uma organização que satisfaça as suas necessidades. O mesmo autor defende que a iniciação no grupo é um forte determinante no ajustamento do trabalhador às normas e valores. Os novos membros tendem a apoiar-se nos colegas de equipa para obter ajuda na interpretação dos eventos experienciados, para aprender as nuances das regras evidentes e aprender as regras informais. Assim, Feldman (1981) ressalva que as equipas de

trabalho onde os novos membros se inserem são um fator importante que pode determinar o seu grau de ajustamento às normas e valores. Para além disto, as equipas de trabalho, ou seja, os colegas mais próximos e chefias, poderão exercer algum controlo sobre a quantidade de informação a que os novos trabalhadores têm acesso e poderão facultar conselhos sobre a credibilidade de diferentes fontes de informação. Neste sentido, o mesmo autor refere ainda que os novos trabalhadores poderão identificar-se com colegas e modelar as suas ações e aspirações no que concerne às normas do grupo (Feldman, 1981). Assim, é expectável que os novos trabalhadores possam adotar comportamentos, assimilar e ajustar-se às normas e valores dos seus grupos de trabalho, identificando-se com colegas mais antigos da organização e copiando a sua forma de estar e trabalhar.

Segundo Motta (s.d.), para que a cultura organizacional seja assimilada pelos membros de uma organização, é fulcral o processo de socialização. De facto, é através de processos de socialização que a cultura organizacional é compreendida e assimilada (Marafuga, 2012).

Face às constantes mudanças no contexto de trabalho resultantes da reestruturação produtiva, mobilidade das pessoas, diversidade cultural e diversidade geracional, as organizações são obrigadas a planear mais de perto o processo de integração, adaptação e aculturação dos trabalhadores (e.g., Comin & Pauli, 2018).

3. Cultura organizacional

3.1. Conceito de cultura organizacional

Quando um novo trabalhador inicia funções numa determinada organização, não lhe compete somente a si o ajuste aos valores e estruturas organizacionais, pois este processo de adaptação é influenciado não só pela cultura do indivíduo, mas também pela cultura da organização (Durães, 2017). Segundo Crozatti (1998), na Sociologia, o conceito cultura “representa um conjunto de significados, apreendidos das descobertas e relacionamentos pessoais vivenciados em grupos de pessoas, que permitem a construção da identidade individual e de (no) grupo”. Relativamente ao conceito de cultura organizacional, Robbins (2005, p. 375), define-o como “um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”, ou em última análise: “um conjunto de características chave que a organização valoriza”. Na sua obra, o

autor apresenta um conjunto de sete características base que postulam a essência da cultura de cada organização:

1. Inovação e assunção de riscos	O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos
2. Atenção aos detalhes	O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes
3. Orientação para os resultados	O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance
4. Orientação para as pessoas	O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização
5. Orientação para a equipa	O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipas do que de indivíduos
6. Agressividade	O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas
7. Estabilidade	O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento

Figura 3.1. Sete caraterísticas base da essência da cultura organizacional (adapt. de Robbins, 2005, p. 375)

Para Marafuga (2012), o conceito de cultura organizacional confunde-se muitas vezes com o de clima organizacional, que pode ser entendido como o ambiente interno predominante entre colaboradores. Assim, pressupõe-se que o clima organizacional é uma das consequências da cultura organizacional e da socialização entre colegas.

3.2. O surgimento da cultura organizacional e os seus elementos

Os maiores influenciadores da cultura organizacional são os fundadores, pois são eles os detentores da visão da organização e sabem aquilo que ela deve ser e para onde deve ir (Robbins, 2005). Segundo o autor, na base do surgimento de qualquer cultura

organizacional estão três fatores: “primeiro, os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com a sua forma de pensar e de sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores funciona como um modelo que encoraja os funcionários a identificar com eles e, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas” (Robbins, 2005, p. 381). Relativamente à manutenção e continuidade da cultura, o autor refere ainda que são três as forças que exercem influência: as práticas de seleção de candidatos, as ações dos membros da direção e restantes chefias, e a socialização. Teixeira (1998) identifica as quatro fontes/origens da cultura de uma organização, são elas a história, o ambiente, a política de pessoal e a socialização. Comparando com as fontes influenciadoras referidas por Robbins (2005), não parecem existir grandes diferenças entre as opiniões dos autores. Em comum revelam que a história e os membros fundadores, o seu comportamento, o recrutamento e a socialização de candidatos são aquilo que originam e constituem a essência da cultura de uma organização. Grande parte dos autores da literatura defende que a cultura organizacional não é estática, pois tem um carácter contínuo e sofre mudanças ao longo do tempo. Para Saraiva (2002), estas mudanças podem suceder-se devido a pressões externas à organização, ou por transformações internas.

Fazer a mudança na cultura organizacional não é uma tarefa fácil, devido ao seu carácter intangível e implícito que se origina e desenvolve em paralelo com o crescimento da organização, sendo um processo que requer transformações nos valores, tradições e visões (Abbasi & Belhadjali, 2016; Marafuga, 2012).

3.2.1. Elementos da cultura organizacional

Segundo Saraiva (2002), a cultura organizacional é um fenómeno grupal, fruto da conjugação de fatores materiais e abstratos, “expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais e também como estrutura, à medida que objetiva atividades e práticas sociais” (Saraiva, 2002, p. 191). Para Motta (s.d.), os elementos que constituem e espelham a cultura de uma organização são os valores, história, artefactos, linguagem, hábitos, símbolos, rituais. Na figura abaixo são exemplificados estes elementos:

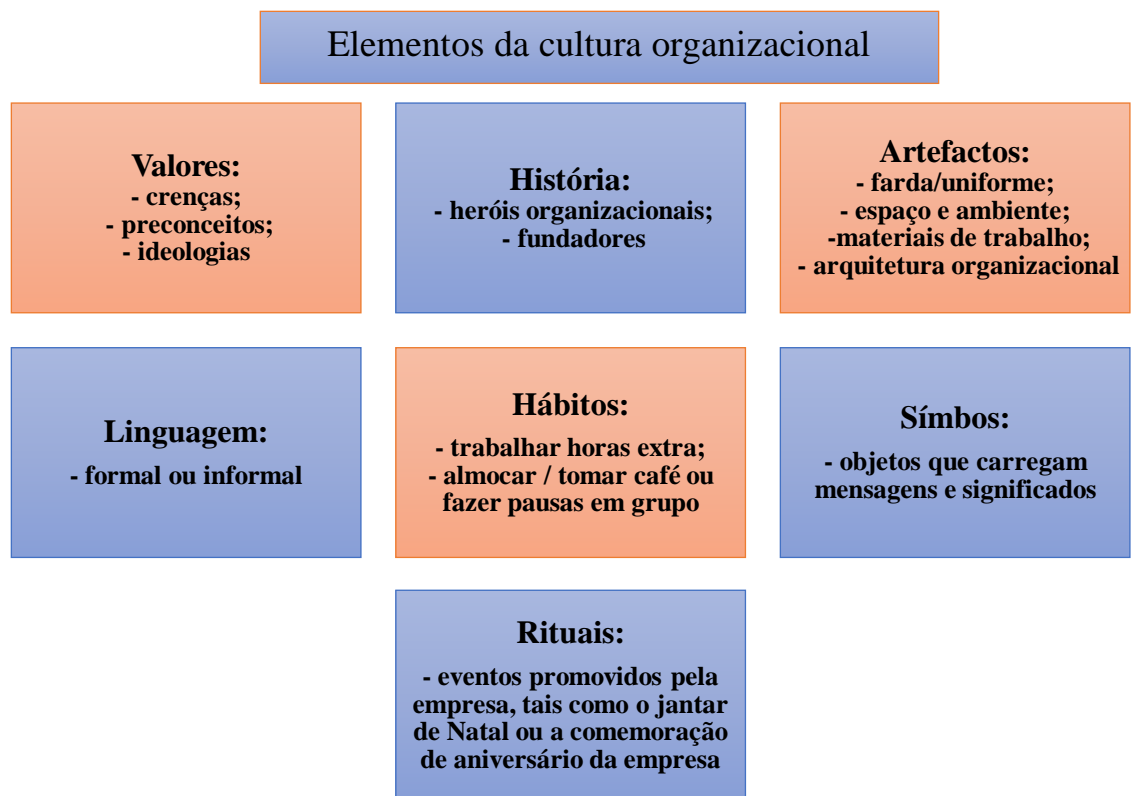


Figura. 3.2. Elementos da cultura organizacional (adapt. de Motta, s.d.)

3.3. Funções da cultura organizacional

A cultura tem o seu papel contributivo na organização, conferindo um sentimento de identidade aos trabalhadores, facilitando a identificação dos objetivos organizacionais e direcionando os indivíduos sobre o modo como o trabalho é feito, através da passagem de informação sobre atitudes e comportamentos (Marafuga, 2012). Um dos seus principais papéis é o de promover o sentido de identidade e tradição aos trabalhadores, aumentando o nível de comprometimento dos mesmos (Marafuga, 2012; Robbins, 2005), ao oferecer, implicitamente, informação importante para que se sintam membros organizacionais, nomeadamente valores, costumes e tradições, podendo este processo ser entendido como uma forma de guia comportamental. Para Robbins (2005), a cultura organizacional promove a criação de fronteiras e conseqüente distinção entre organizações e estimula a estabilidade do sistema social e a coesão de todo o grupo organizacional. Para Freire (2017) a cultura organizacional apresenta várias funções de

controle, integração, motivação, envolvimento, empenhamento, identificação, performance, sucesso e excelência organizacional.

Em contrapartida, Motta (s.d.) defende que a cultura organizacional pode também apresentar algumas adversidades para a organização ao se apresentar como um elemento criador de padrões, podendo resultar em dificuldades para assimilar alterações ambientais e numa resistência generalizada à necessidade de mudança e para além disto, pode fazer com que os colaboradores desenvolvam dificuldades para compreender outras culturas e pontos de vista.

3.4. Cultura organizacional em ambientes burocráticos

Tendo em conta que o presente trabalho se dirige a uma instituição pública, faz sentido uma pequena reflexão sobre a cultura organizacional que caracteriza o setor público da administração em Portugal.

Em Portugal, as organizações públicas, tais como Câmaras Municipais, serviços da Segurança Social, Finanças, Ministérios, etc. pautam-se pelo grau de extrema burocracia administrativa. De acordo com Saraiva (2002), a cultura organizacional burocrática apresenta um elevado grau de hierarquização, com linhas claras de responsabilidade e autoridade, e onde a forma de fazer o trabalho apresenta um carácter organizado e sistemático. Nestas instituições, é natural que a cultura organizacional apresente índices de resistência à mudança, pois é a legislação que condiciona a forma como o trabalho se desenvolve, resultando numa extrema burocratização do trabalho. Assim, é natural que haja pouco investimento na inovação por parte das linhas superiores das hierarquias, pois tudo o que acate mudança e investimento tem de ser aprovado superiormente e tido em conta nos orçamentos anuais. Para além disto, a falta de dinâmica organizacional resulta muitas vezes na apatia e acomodação por parte dos trabalhadores, e consequentes sentimentos de estabilidade e resistência à mudança (Saraiva, 2002). Com efeito, é natural que nestas organizações a cultura seja influenciada em grande parte por este sentimento de impotência por parte dos trabalhadores e chefias, resultando numa estagnação. Disto pode emergir um ciclo vicioso de acomodação e desligamento por parte dos trabalhadores e falta de criatividade e inovação organizacional.

4. O Acolhimento e Integração de novos trabalhadores

4.1. O conceito de Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores tem início ainda antes da sua admissão, na fase de recrutamento e seleção, quando o candidato tem o primeiro contacto com a organização. Posteriormente, sucede-se o processo do seu acolhimento e integração num novo ambiente e cultura organizacional. Nesta fase, quem determina o seu sucesso são os colegas, as chefias, os técnicos de Recursos Humanos e o próprio trabalhador (Martinho, 2015).

Recentemente, o conceito de acolhimento e integração tem vindo a receber mais interesse por parte dos autores da literatura, e pode ser entendido como o processo de receção de um novo trabalhador numa organização, que se deve focar no seu ajustamento, tanto na vertente social como na vertente do seu desempenho e onde devem ser transmitidas as expectativas associadas ao seu desempenho no futuro (Amaro, 2016; Gomes et al., 2010; Mendrico, 2016). Para Araújo e colaboradores (2016), a integração de um novo trabalhador numa organização consiste em dar a conhecer a cultura, valores e ambiente organizacionais e providenciar-lhe a informação necessária para o sucesso da sua integração e desenvolvimento das competências que lhe foram atribuídas nesta nova função.

Para Cunha e colaboradores (2012) o acolhimento distingue-se da integração, sendo que o primeiro corresponde à primeira interação entre o novo membro e a organização e é nesta altura que ele tem acesso aos propósitos da mesma e se dá o primeiro contacto com os colegas e chefias; a integração visa possibilitar ao novo trabalhador a informação mais específica da sua função (Mendrico, 2016).

Para que haja um bom acolhimento de um novo trabalhador e sucesso na sua integração, alguns autores indicam objetivos importantes que devem ser cumpridos ao longo do processo.

Por exemplo, Bauer (2011), citado por Amaro (2016), aponta quatro pontos que constituem uma integração eficaz: o novo trabalhador deve sentir-se autoeficaz na realização das tarefas; a informação sobre a organização e as suas funções devem ser passadas de forma clara, assim com a cultura, os valores e o objetivos da mesma e a

organização deve ser capaz de desenvolver um ambiente de trabalho e social agradável para o novo membro.

Também para Klein e Weaver (2000), no processo de acolhimento e integração, os objetivos chave a cumprir são: fazer com que o novo trabalhador se considere parte integrante da organização; que conheça e aprenda fundamentos como a linguagem, cultura, missão, estrutura e história da organização e que se instrua sobre os alicerces básicos do seu novo local de trabalho.

O processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores apresenta uma certa complexidade e pode estender-se por vários meses (Mendrico, 2016), apesar de que cada organização e até cada líder ou tutor e trabalhador irão encará-lo e executá-lo, inevitavelmente, à sua maneira e de acordo com as ferramentas que lhe são fornecidas. Paralelamente, é necessário ter em conta que neste processo vários fatores e perspectivas exercem a sua influência, tais como o líder e o seu estilo de liderança, o novo trabalhador, a cultura organizacional, os colegas e até a natureza do trabalho em si. Por exemplo, um trabalho de carácter mais administrativo poderá levar a uma maior necessidade de fomentar a socialização nesta fase inicial, pois estas funções requerem, de forma geral, menos contacto e interdependência entre colegas. Para Silva e Fossá (2013), o acolhimento inicial é uma prática que pode facilitar e encorajar a identificação indivíduo com a organização, e favorecer o comprometimento organizacional.

4.2. Tipos de acolhimento e integração

Para Bauer (2011) as organizações em geral podem adotar dois tipos distintos de processos de Acolhimento e Integração: o processo informal e o processo formal. No primeiro, as organizações fazem o acolhimento e integração dos novos trabalhadores sem um plano estruturado e específico e assim os trabalhadores adquirem os conhecimentos sobre a organização e sobre as suas novas funções através das suas experiências sociais e laborais. No segundo, ou seja, no processo formal, as organizações desenvolvem programas em que o trabalhador deve seguir restritivamente um documento escrito onde se encontram as políticas, normas, valores e procedimentos que o guiarão nesta fase inicial (Mendrico, 2016).

O processo de acolhimento e integração de abordagem formal parece produzir resultados mais eficazes dado que estimula desde início os conhecimentos fundamentais sobre a organização e a socialização com os restantes colegas (Bauer, 2011).

4.3. Programas de acolhimento inicial

O Programa de Acolhimento Inicial insere-se num programa de acolhimento de carácter formal e tem como objetivo primordial providenciar orientação ao novos trabalhadores e permitir uma melhor integração na empresa e não deve ser confundido com o processo de acolhimento e integração na sua totalidade, uma vez que vários autores sugerem diferentes tempos para a sua duração, por vezes dias, por vezes semanas, dependendo do grau de socialização que a organização queira que o trabalhador execute (Martinho, 2015).

4.4. O Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento é um documento que deve, primeiramente, ser acessível a qualquer leitor e nele devem constar os elementos essenciais sobre a organização que o novo trabalhador deve apreender, tais como, a título de exemplo, o organograma, a missão, a história e valores da organização, horários de trabalho, delegados sindicais, políticas de segurança e higiene no trabalho, sistema de avaliação de desempenho e atribuição de prémios, plano de formação, lista telefónica e eletrónica interna (Martinho, 2015).

Esta é uma ferramenta muito útil que pode ser utilizada em Programas de Acolhimento e Integração formais, que deve ser entregue em suporte de papel ou eletrónico à chegada do novo trabalhador. Este servirá de apoio para iniciar as suas funções com acesso ao clima e cultura organizacionais, facilitando a sua integração e socialização. De facto, o Manual de Acolhimento pode ser um elemento essencial em organizações com um número considerável de trabalhadores, fazendo com que, em conjunto com o que é praticado ao longo dos Programas de Acolhimento e Integração, os novos trabalhadores tenham logo, numa fase inicial, o acesso a informações chave que possibilitem uma boa interação com colegas e chefias de acordo com o que são as normas, regras e costumes da organização. Ao mesmo tempo, o ato de criar e facultar um Manual de Acolhimento poderá fazer com que os novos trabalhadores se sintam apoiados e

importantes para a organização, aumentando a sua motivação inicial e diminuindo a eventual hipótese de abandonarem a organização precocemente.

5. A Câmara Municipal de Lagos

5.1. A cidade de Lagos

Inicialmente denominada pelos romanos de Lacóbriga, e posteriormente de Zawaia pelos árabes, Lagos foi elevada a cidade em 1573 pelo rei D. Sebastião, tendo tido um papel muito importante na história dos Descobrimentos, pois eram daqui que partiam grandes embarcações de marinheiros em busca de novos territórios (Câmara Municipal de Lagos, 2017).



Figura 5.1 - Trecho da cidade e da baía em inícios do séc. XX

(Fonte: <http://delagos.pt/fototeca/>)

Na atualidade, a cidade de Lagos é um Município Português pertencente ao Distrito de Faro e localiza-se no Barlavento Algarvio, na zona litoral da região. Este Município tem uma área calculada em 212,9 km², e conta com cerca de 31049 habitantes (Câmara Municipal de Lagos, 2017).



Figura 5.2 – A cidade de Lagos nos tempos modernos (Fonte: <https://www.oficina.org.pt>)

Como demonstra a figura anterior, a cidade de Lagos continua a esta fortemente ligada à atividade piscatória, e é hoje em dia um dos destinos turísticos mais procurados pelos amantes das praias e atividades marítimas.

5.2. Contextualização da organização

A Câmara Municipal de Lagos é um dos órgãos representativos do Município em conjunto com a Assembleia Municipal, sendo a Câmara Municipal o órgão executivo e a Assembleia o órgão deliberativo, cujos membros são eleitos através de sufrágio universal direto e secreto dos cidadãos recenseados na área do Município de Lagos, de acordo com o sistema de representação proporcional (Câmara Municipal de Lagos, 2008).



Figura 5.3 – Câmara Municipal de Lagos, Edifício Paços do Concelho Séc. XXI (Fonte: <https://regiao-sul.pt>)

À presente data, o executivo da Câmara Municipal de Lagos é composto pelo Presidente, Hugo Miguel Marreiros Henrique Pereira, pelo Vice-Presidente, Paulo Jorge Correia dos Reis, três vereadores a tempo inteiro, Sara Maria Horta Nogueira Coelho, José Alberto Bandarra dos Reis e Sandra Maria Almada de Oliveira e pelos dois vereadores sem pelouro, Nuno Filipe Carneiro Ferreira Serafim e Luís Manuel da Silva Barroso (Câmara Municipal de Lagos, 2017).

5.3. Funções e competências

De acordo com o Regime Jurídico das Autarquias Locais, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual, às autarquias locais são atribuídas a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações. Neste sentido, é importante referir que de acordo com o artigo 5.º do presente diploma, estas competências cabem aos órgãos representativos das freguesias, que são as assembleias de freguesia e juntas de freguesia, e aos órgãos representativos do município, que são a assembleia municipal e a câmara municipal.

5.3.1. Competências da Câmara Municipal

De acordo com o artigo n.º 32 da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual, às Câmaras Municipais competem as atribuições materiais e de funcionamento dos municípios, que podem ser consultadas nos artigos n.ºs 33 e 39 do mesmo diploma legal. Ainda de acordo com o n.º 1 do artigo 34, da mesma lei, existem algumas competências da Câmara Municipal que podem ser delegadas no seu presidente, com hipótese de subdelegação em qualquer um dos vereadores. Posteriormente, para além das competências atribuídas por este diploma legal, às autarquias locais foram concedidas novas competências, tal como indica o artigo n.º 10 da Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, nomeadamente as conferidas pela Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, alterada pelas Leis n.ºs 85/2015, de 7 de agosto, 42/2016, de 28 de dezembro, e 114/2017, de 29 de dezembro. Com efeito, a Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto veio conceder um grande número de novas competências às Câmaras Municipais, que ainda se encontram a ser trabalhadas pela Câmara Municipal de Lagos.

5.3.2. Competências do Presidente da Câmara, Delegações e Subdelegações nos Vereadores

No artigo 35.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual, estão identificadas as competências do presidente das câmaras municipais. Tal como já foi referido, este diploma legal confere a possibilidade de delegação de algumas competências das câmaras municipais no seu presidente. Por sua vez, existem também competências que lhe são atribuídas ou em si delegadas, que podem ser delegadas e subdelegadas nos vereadores. (Diário da República, 2013). O despacho que identifica as competências que se encontram atribuídas e delegadas no presidente da Câmara Municipal de Lagos, e aquelas que se encontram delegadas e subdelegadas nos restantes membros do executivo encontram-se publicadas no sítio da internet da organização.

5.3.3. Competências do Pessoal Dirigente

No artigo n.º 15 da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, na sua atual redação, que estabelece o estatuto do pessoal dirigente das câmaras municipais, estão dispostas as competências que lhe são concedidas. Existem ainda competências dos membros do executivo que podem ser delegadas e subdelegadas no pessoal dirigente (Diário da República, 2013; 2015). Este pessoal dirigente, compreenda-se titulares de cargos de direção tais como diretores municipais, diretores de departamento municipais, chefes de divisão municipais e detentores de cargos de direção intermédia de 3.º grau ou inferior podem, por sua vez, delegar e subdelegar suas competências nos titulares de cargos de direção de nível inferior e grau inferior (Diário da República, 2012).

As competências delegadas e subdelegadas dos membros do executivo nos titulares de cargo de direção da Câmara Municipal de Lagos encontram-se publicados através de Edital no sítio da internet da organização.

5.4. Missão, valores, visão e a política da qualidade

A Missão, Valores e Visão da Câmara Municipal de Lagos encontram-se em consonância com a Política da Qualidade da organização. Todos os serviços da Câmara Municipal de Lagos encontram-se certificados em Qualidade desde 2010, tendo esta certificação sido renovada em fevereiro de 2017 na sequência de uma auditoria externa

no âmbito da Nova Norma Portuguesa ISO 9001:2015 (Câmara Municipal de Lagos, 2017).

A Política da Qualidade da Câmara Municipal de Lagos rege-se por 4 princípios: a prestação de serviços de qualidade com rigor, transparência e excelência; a promoção de um diálogo construtivo e proveitoso com os munícipes; a valorização humana e profissional dos colaboradores da autarquia e a sensibilização da organização para a Qualidade (Câmara Municipal de Lagos, 2020).

Assim, é no Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Lagos que se encontram contemplados a Missão, os Valores e a Visão da organização.

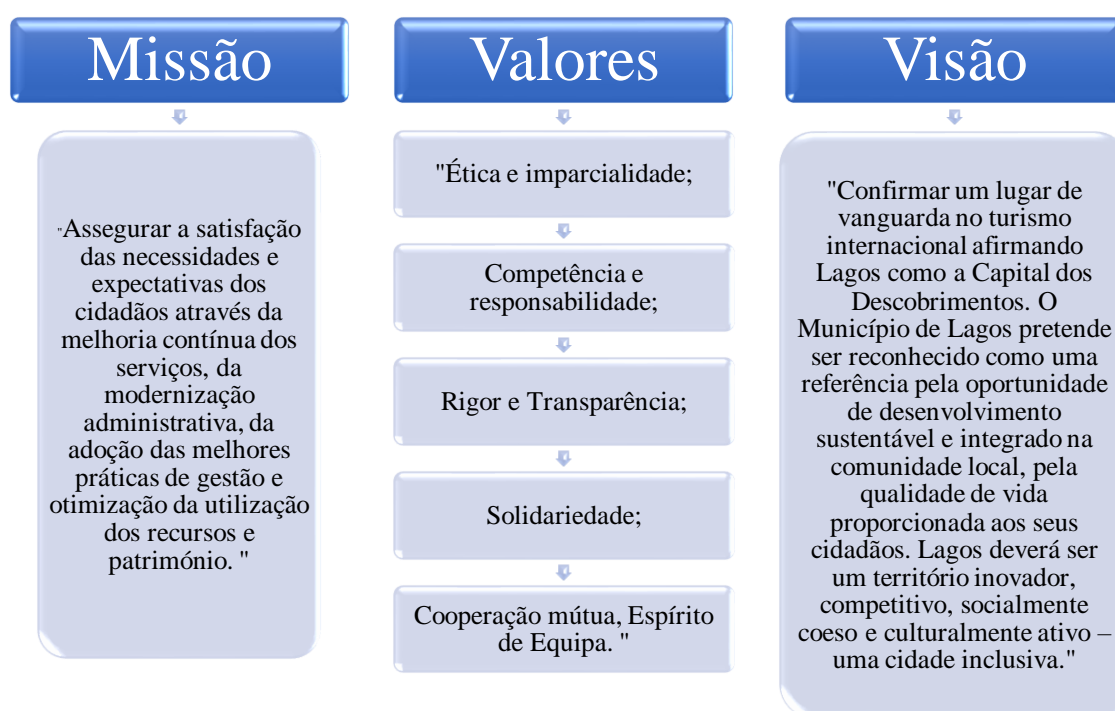


Figura 5.4. – Missão, Valores e Visão da Câmara Municipal de Lagos (adapt. de Câmara Municipal de Lagos, 2020, p. 5)

No sentido de promover, coordenar e zelar pela Política da Qualidade, a Câmara Municipal de Lagos criou o Gabinete da Qualidade, que é responsável por estas ações. Para além disto, todas as chefias da organização têm o seu grau de responsabilidade por garantir que a política, objetivos, processos e atividades do Sistema de Gestão da Qualidade do Município são entendidos e implementados a todos os níveis desta Câmara Municipal (Câmara Municipal de Lagos, 2020).

5.5. Estrutura orgânica

A atual estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lagos foi aprovada pela Assembleia Municipal de Lagos em sessão extraordinária de 28 de novembro, 2.^a reunião de 5 de dezembro de 2011 (Diário da República, 2011), e encontra-se publicada em Diário da República, 2.^a série, nº 246, de 26 de dezembro de 2011 (Câmara Municipal de Lagos, 2020), juntamente com o Regulamento Orgânico do Município de Lagos (ROML); e o Organograma dos serviços municipais.

Atualmente, a estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lagos é composta por cinco Gabinete e três Serviços diretamente dependentes dos membros do executivo, conforme as áreas de competência de cada um, e ainda por quatro Divisões, dirigidas por Chefes de Divisão inseridos na categoria de Dirigente Intermédio de 2.^o Grau. Estas Divisões encontram-se subdivididas por Unidades Técnicas, por sua vez dirigidas por Coordenadores Principais e Coordenadores, a que correspondem as categorias de Dirigente Intermédio de 3.^o e 4.^o grau, respetivamente. Estas Unidades Técnicas repartem-se ainda por Serviços e Secções, algumas delas chefiadas por Coordenadores Técnicos, inseridos na carreira/categoria de Assistente Técnico. Note-se que estes Serviços não estão contemplados no organograma, no entanto existem virtualmente nas aplicações informáticas da organização para que haja um melhor planeamento e distribuição do trabalho de cada Unidade Técnica.

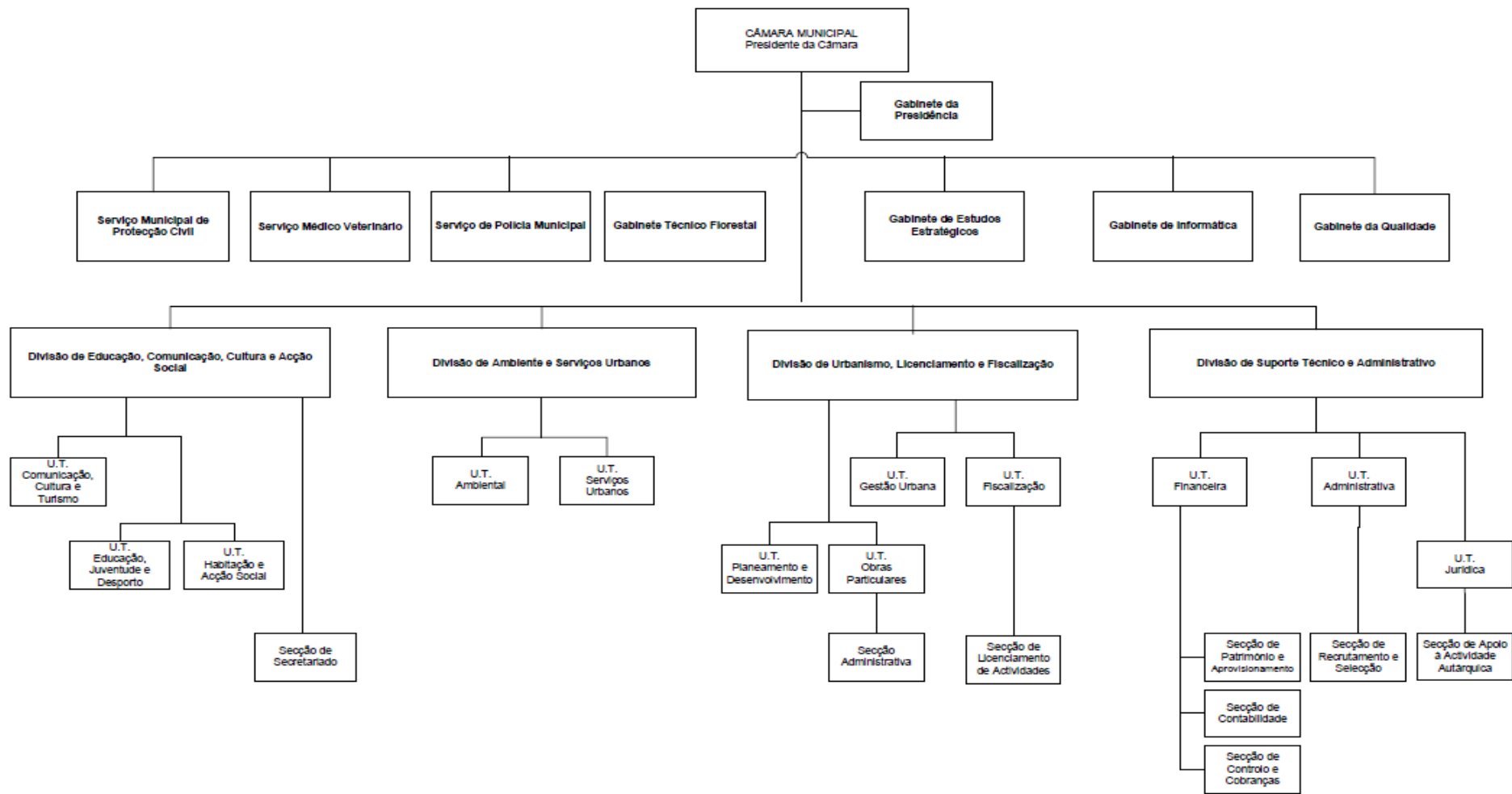


Figura 5.5 – Organograma da Câmara Municipal de Lagos (Fonte: Diário da República, 2011, p. 50359).

5.6. Competências das unidades orgânicas

A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lagos é composta por 4 unidades orgânicas, 3 Serviços e 5 Gabinetes que dependem diretamente dos membros do executivo, ou seja, do Presidente da Câmara e Vereadores, consoante as competências em si delegadas e subdelegadas. Por sua vez, cada Divisão é chefiada por Dirigentes Intermédios de 2.º Grau, e subdivide-se por Unidades Técnicas e Serviços/Secções. Cada uma das 12 Unidades Técnicas existentes, apesar de dependerem diretamente da Divisão e do seu dirigente, são também chefiadas por um dirigente de intermédio de 3.º ou 4.º grau. As Secções são subunidades orgânicas dependem diretamente das Unidades Técnicas ou das Divisões a que pertencem e são chefiadas por Coordenadores Técnicos.

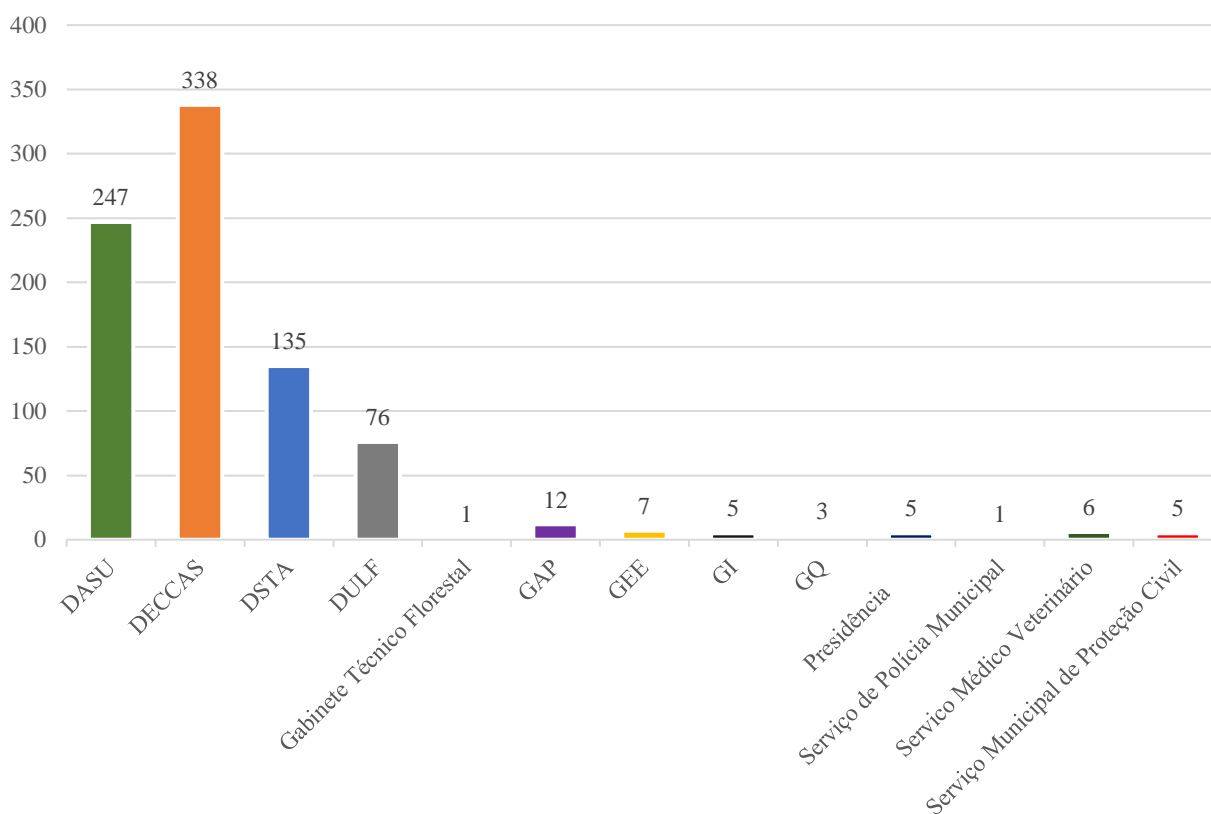


Figura 5.6. – Distribuição dos trabalhadores por Unidade Orgânica/Unidade Autónoma

De seguida serão apresentadas as áreas de atuação e competências de cada Unidade Orgânica representadas no organigrama da Câmara Municipal de Lagos.

5.6.1. Divisão de Educação, Comunicação, Cultura e Ação Social (DECCAS)

Tal como o nome indica, esta Divisão atua nas áreas da Educação, Comunicação, Cultura e Ação Social. É responsável pela gestão dos equipamentos culturais municipais tais como o Centro Cultural, Biblioteca, Fototeca, Espaço Jovem, Museus e outros elementos do património municipal para além dos eventos municipais que organiza em parceria com as restantes Divisões na área da educação, desporto, cultura e ação social tais como feiras, festivais, concertos, sessões de leitura, exposições, maratonas, entre outras. Para além disto, esta Divisão está também encarregue da área da ação social e parte da gestão das escolas públicas tais como as cantinas e gestão dos recursos humanos do pessoal não docente. É, portanto, uma das Divisões que mais atividades tem a seu cargo pois reúne uma grande parte das competências atribuídas à organização e, conseqüentemente, aquela onde estão afetos a maior percentagem dos trabalhadores (40%).

Assim, compete a esta Unidade Orgânica o seguinte:

- “ a) Dirigir de modo integrado as competências nas áreas do Turismo, Cultura e gestão do Património, Educação, Juventude e Desporto, Habitação, Saúde e Ação Social;*
- b) Desenvolver as atividades de apoio social, cultural e habitacional, de gestão das estruturas destinadas à infância, juventude e terceira idade, de ocupação de tempos livres e de âmbito desportivo, bem como o exercício das atribuições do Município nos domínios de saúde e de ação social em geral;*
- c) Desenvolver, técnica e operacionalmente, e em articulação com o Serviço Municipal de Proteção Civil, as tarefas inerentes aos projetos de cooperação e ajuda humanitária, bem como às ações de sensibilização e informação à população neste domínio;*
- d) Zelar pela preservação do património histórico-cultural, material e imaterial, existente no Concelho, dinamizando os serviços camarários para o seu conhecimento e inculcando nos munícipes o gosto pela sua Conservação;*
- e) Promover as atividades, os serviços e a notoriedade do Município, dinamizando, simultaneamente, a criação de recursos e de mecanismos para um maior e mais fácil acesso à informação, com vista ao reforço da transparência da Gestão Autárquica e da cidadania ativa;*

f) Garantir o apoio protocolar e de relações públicas que se mostre necessário ao Executivo e seus membros e aos restantes serviços e unidades orgânicas em geral (Diário da República, 2011, p. 50354)

5.6.2. Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos (DASU)

A Divisão de Ambiente e Serviços Urbanos tem as suas instalações físicas no Chinicato, uma localidade situada fora do núcleo urbano do concelho. É responsável por atuar na área do ambiente e serviços urbanos, competindo-lhe nomeadamente:

“a) Planear e promover a qualidade ambiental do município, bem como conceber os meios e assegurar as ações necessárias à sua execução sistémica;

b) Gerir, planear e manter os sistemas de águas e saneamento e de recolha de resíduos sólidos urbanos;

c) Gerir os transportes camarários, espaços e equipamentos públicos e garantir a construção, conservação e reabilitação de infraestruturas públicas, equipamento social e edifícios pertencentes ou a cargo da autarquia.” (Diário da República, 2011, pág. 50354)

5.6.3. Divisão de Urbanismo, Licenciamento e Fiscalização (DULF)

A Divisão de Urbanismo, Licenciamento e Fiscalização tem no seu seio a gestão, licenciamento e fiscalização do espaço urbano do concelho em parceria com as demais Divisões, tais como as obras particulares e de renovação urbanística, publicidade, atividades de comércio, nomeadamente:

“a) Conceber, promover, definir, regulamentar e preservar a qualidade urbanística e o ordenamento do território do Concelho, assegurando a elaboração, acompanhamento e avaliação dos respetivos instrumentos de planeamento;

b) Propor critérios de gestão do património imobiliário do Município no âmbito da política de gestão equilibrada do território do Concelho;

c) Realizar estudos e desenvolver ações de planeamento nos domínios do ordenamento, acessibilidades, infra -estruturas e transportes;

- d) Instruir os processos e executar as tarefas de gestão e renovação urbanística, aprovar operações de loteamento e de autorização ou licenciamento de obras;*
- e) Coordenar o processo de valorização e revitalização do centro histórico, articulando-se com as restantes unidades orgânicas competentes em razão da matéria, orientando-se no sentido de uma estratégia urbanística integrada e sustentada;*
- f) Promover uma fiscalização municipal ativa no domínio das operações urbanísticas e das atividades diversas, intervindo na instrução e informação dos respetivos processos de licenciamento.” (Diário da República, 2011, pág. 50354)*

5.6.4. Divisão de Suporte Técnico e Administrativo (DSTA)

O trabalho da Divisão de Suporte Técnico e Administrativo, tal como o nome indica, tem um carácter maioritariamente administrativo e de apoio a toda a atividade autárquica, sendo, portanto uma unidade orgânica de extrema importância para o sucesso das atividades das outras Divisões, Gabinetes e Serviços Municipais, daí ser essencialmente uma unidade orgânica de suporte. Entre as atribuições como a contabilidade, o apoio jurídico, o planeamento dos orçamentos anuais, as execuções fiscais e o balcão de atendimento ao público, cabe à Unidade Técnico-administrativa, subunidade orgânica da Divisão de Suporte Técnico e Administrativo, gerir os recursos humanos da organização ao nível do recrutamento e seleção de trabalhadores, da higiene e segurança no trabalho e da gestão de carreiras como a avaliação de desempenho, a formação de trabalhadores e mobilidades.

Assim, à Divisão de Suporte Técnico e Administrativo compete:

- “a) Assegurar a atividade administrativa da Câmara (quando, nos termos do presente regulamento, esta função não estiver cometida a outros serviços), bem como implementar e gerir o sistema municipal de atendimento;*
- b) Implementar e coordenar o sistema integrado de gestão e de avaliação de desempenho, em colaboração com os dirigentes e chefias do município, assegurando a eficácia dos serviços e unidades orgânicas e a eficiente gestão dos recursos ao serviço da administração municipal;*
- c) Gerir os recursos humanos em colaboração com os restantes dirigentes, de forma a potenciar o seu desenvolvimento profissional e potenciar as capacidades do município;*
- d) Desenvolver as ações na área da higiene, segurança e saúde, no trabalho.*

- e) Desenvolver atividades no âmbito do planeamento, execução e controlo económico-financeiro da autarquia;*
- f) Realizar os registos da atividade financeira da Câmara, procedendo, em colaboração com os restantes serviços à elaboração do Plano Anual de Atividade e Orçamento e as revisões ou alterações que se mostrarem necessárias e os demais instrumentos previsionais;*
- g) Garantir o apoio jurídico que se mostre necessário ao Executivo e seus membros e aos restantes serviços e unidades orgânicas em geral.” (Diário da República, 2011, p. 50354)*

Para além disto, cabe ainda ao chefe de divisão as funções de notário privativo, oficial público e responsável pelas execuções fiscais. (Diário da República, 2011, p. 50354)

As Unidades Autónomas, ou seja, os Serviços e Gabinetes que estão na dependência direta do executivo, atuam em parceria com estas 4 Divisões, tal como o Serviço Médico Veterinário que é responsável pela gestão do Canil Municipal e atribuições municipais sanitárias dos animais, ou o Serviço Municipal de Proteção Civil. O Serviço de Polícia Municipal apesar de estar já contemplado nesta estrutura orgânica ainda não está constituído, tendo sido somente iniciados os procedimentos concursais de recrutamento no presente ano de 2020. Os gabinetes, por sua vez, servem para dar apoio ao executivo, tal como o Gabinete de Estudos Estratégicos e às restantes unidades orgânicas, tal como o Gabinete de Informática e o Gabinete da Qualidade.

5.7. Os trabalhadores municipais

Atualmente, a Câmara Municipal de Lagos conta com cerca de 841 trabalhadores, cuja média de idades ronda os 50 anos, excluindo os eleitos locais que são 5, cuja maioria pertence ao quadro (803). Cerca de 60% dos trabalhadores são do sexo feminino (Figura 5.7).

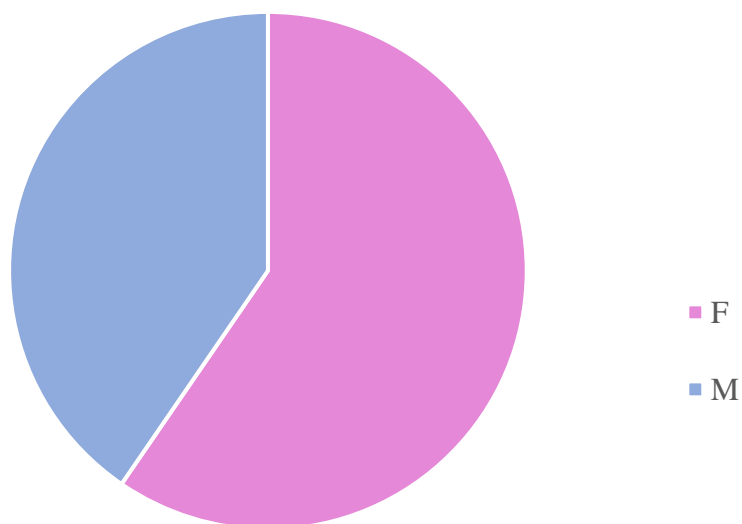


Figura 5.7. Distribuição dos trabalhadores por sexo

Nesta organização existem 22 categorias de trabalhadores definidas, como mostra a figura 5.8:

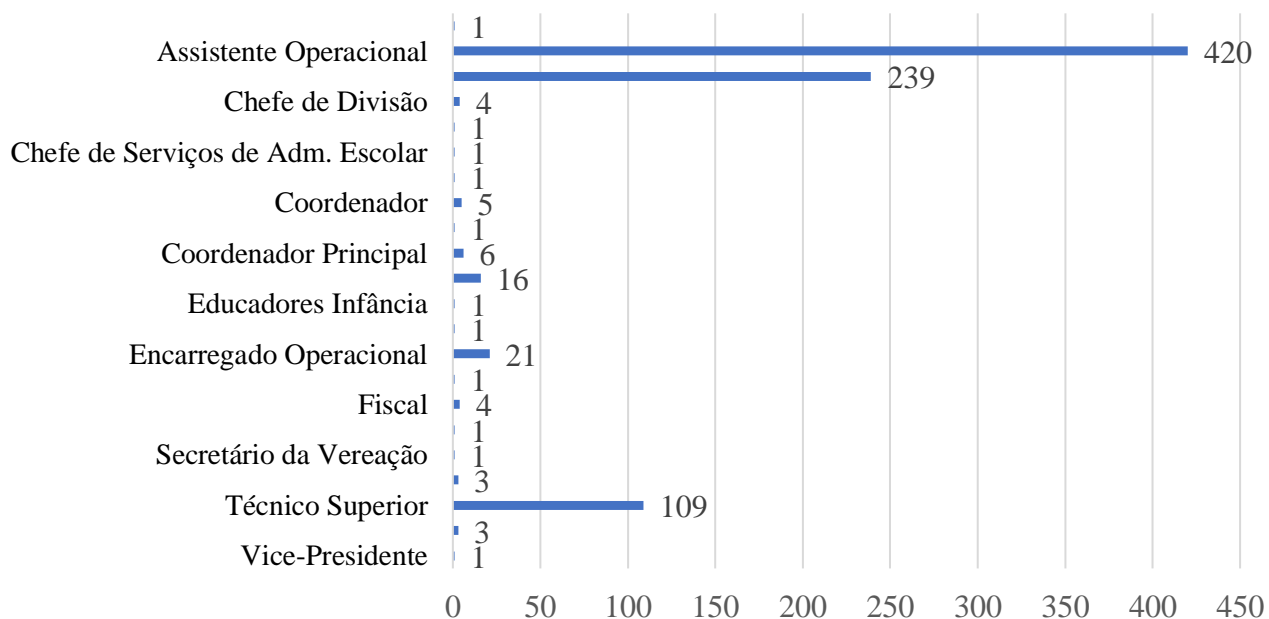


Figura 5.8. Distribuição dos trabalhadores por carreira/categoria

As carreiras/categorias dos trabalhadores municipais são definidas por diploma legal. De acordo com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, as carreiras dos trabalhadores pertencentes à função pública são gerais ou especiais. Assim as carreiras gerais são as que “cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a

generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades” (Diário da República, 2014), e as carreiras especiais são aquelas “cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respetivas atividades.”(Diário da República, 2014). De acordo com o mesmo diploma legal, as carreiras especiais devem ser criadas somente quando os conteúdos da função sejam mais exigentes e não se enquadrem especificamente nos das carreiras gerais, e exijam a detenção de um curso profissional ou grau académico específico.

5.7.1. Dirigentes municipais e chefias

5.7.1.1. Chefe de divisão municipal

O Chefe de Divisão Municipal tem na sua guarda toda a atividade da Divisão que dirige, tendo uma grande importância na hierarquia da organização pois serve de ponte entre o trabalho que é efetuado em cada Divisão e os objetivos anuais traçados pelo Executivo. Assim, o Chefe de Divisão *“define os objetivos de atuação da unidade orgânica que dirige, tendo em conta os objetivos gerais estabelecidos; promove o debate e o esclarecimento das ações a desenvolver para cumprimento dos objetivos do serviço, orienta, controla e avalia o desempenho e a eficiência dos serviços dependentes tendo em vista a eficaz prestação do serviço, a satisfação do interesse dos destinatários e a execução dos planos de atividades e à prossecução dos resultados obtidos e a alcançar; garante a coordenação das atividades e a qualidade técnica da prestação dos serviços na sua dependência; divulga junto dos trabalhadores os documentos internos e as normas de procedimento a adotar pelo serviço, de forma a garantir o empenho e a responsabilização por parte dos trabalhadores; gere com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afetos à sua unidade orgânica, otimizando os meios e adotando medidas que permitam simplificar e acelerar procedimentos e promover a aproximação à sociedade e a outros serviços públicos”*. (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.1)

5.7.1.2. Coordenador principal/ coordenador

O Coordenador Principal/ Coordenador, correspondente à categoria de Dirigente Intermédio de 3.º Grau e 4º Grau, respetivamente, está responsável por dirigir uma Unidade Orgânica, e portanto compete-lhe *“coadjuvar o Chefe de Divisão de que depende*

hierarquicamente, coordena as atividades e gere os recursos da unidade técnica que dirige, sendo-lhe aplicáveis, supletivamente, as competências e atribuições cometidas aos titulares de cargos de direção intermédia de 2.º grau, com as necessárias adaptações”. (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.1)

5.7.1.3. Coordenador técnico administrativo

O Coordenador Técnico Administrativo, categoria pertencente à carreira de Assistente Técnico tem a seu cargo uma Secção, e portanto *“exerce, com relativo grau de autonomia e responsabilidade, funções de chefia técnica e administrativa de assistentes técnicos afetos a áreas administrativas e por cujos resultados é responsável; realiza atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, seguindo orientações e diretivas superiores, nomeadamente as relativas ao pessoal, contabilidade, expediente, património e aprovisionamento e outras de apoio instrumental; executa trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade.”* (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.8)

5.7.1.4. Encarregado operacional

O Encarregado Operacional, da carreira de Assistente Operacional, está encarregue de coordenar as equipas de trabalhos operacionais, e assim, *“exerce funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu setor de atividade, por cujos resultados é responsável; realiza tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação, nomeadamente: responsabiliza-se pela afetação dos trabalhadores que supervisiona às diferentes obras em execução, coordenando-os no exercício das suas atividades; reúne-se periodicamente com o seu superior hierárquico, ao qual dá conhecimento do andamento das obras e de eventuais irregularidades, planeando com este o trabalho a efetuar e recebendo deste diretrizes que devem orientar o trabalho; desloca-se às obras que lhe estão adstritas, observando o seu andamento e providenciando a resolução de qualquer problema; procede à inventariação das faltas e entradas de serviço do pessoal, regista e calendariza os pedidos de férias, com vista a assegurar o bom funcionamento das obras em execução, participando e descrevendo acidentes de trabalho.* (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.12)

5.7.1.5. Técnico superior

O Técnico Superior, carreira/categoria que exige habilitações literárias ao nível do ensino superior, *“exerce, com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado, funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e de aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica no âmbito da sua formação académica ou especialização, visando fundamentar e preparar a decisão.”* (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.2)

5.7.1.6. Assistente técnico

O Assistente Técnico executa essencialmente tarefas de natureza administrativa, requerendo a escolaridade ao nível do ensino secundário. De acordo com o Mapa de Pessoal da organização, estes trabalhadores exercem *“com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, funções de natureza executiva e de aplicação de métodos e processos, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços, requerendo conhecimentos técnicos, teóricos e práticos obtidos através de curso do ensino secundário ou equivalente, na área respetiva.”* (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.9)

5.7.1.7. Assistente operacional

O Assistente Operacional tem funções que requerem menos escolaridade, somente a escolaridade obrigatória: *“exerce funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis; executa tarefas elementares de apoio, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico* (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.12)

5.7.1.8. Fiscal

A categoria de Fiscal é uma das categorias pertencentes às carreiras especiais, tendo como funções essenciais obter *“todas as informações de interesse para os serviços onde está afeto, através de observação direta no local; informa os processos que lhe são distribuídos; fiscaliza os trabalhos realizados na via pública por empresas concessionárias e outras, de acordo com as normas legais e regulamentares, efetuando as medições necessárias; verifica e acompanha as autorizações e licenças concedidas; verifica e informa acerca do estado de conservação de prédios municipais e outros;*

elabora autos de notícia, de contraordenação ou transgressão por infração das normas legais e regulamentares.” (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.17)

5.7.1.9. Informática

Os trabalhadores pertencentes à carreira especial de informática subdividem-se em três categorias:

- O Coordenador Técnico de Informática: *“desempenha funções de supervisão, coordenação técnica ou enquadramento de projetos e atividades no âmbito da sua ação; colabora na identificação das necessidades e escolha de equipamentos imprescindíveis à adequada performance do parque informático à sua guarda.” (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.17)*

- Especialista de Informática: *“desempenha funções de conceção e aplicação nas seguintes áreas: gestão e arquitetura de sistemas de informação, infraestruturas tecnológicas e engenharia de software.” (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.17)*

- Técnico de Informática: *“desempenha funções nas seguintes áreas funcionais: infraestruturas tecnológicas, engenharia de software, apoio de utilizadores, operação de computadores e suporte de programação de sistemas de micro-informática.” (Câmara Municipal de Lagos, 2020, p.17).*

5.8. O acolhimento e integração de trabalhadores na câmara municipal de lagos

O Plano de Acolhimento e Integração de trabalhadores que vigora na organização foi elaborado pelos Técnicos Superiores afetos ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos.

O processo inicia-se com a receção aos novos trabalhadores pelas responsáveis da Unidade Técnico-administrativa e da Secção de Recrutamento e Seleção, pela Chefia Direta ou Tutor dos mesmos e um membro do Executivo, neste caso a Vereadora com competência delegada em matéria de Recursos Humanos. Após a assinatura do contrato de trabalho e esclarecimentos essenciais sobre o funcionamento da organização, a Chefia Direta ou Tutor ficam encarregues de encaminhar o novo colaborador para o seu local de trabalho, e a partir daí inicia-se a sua integração. No primeiro dia, a Chefia Direta/Tutor reúne-se com o trabalhador e entrega-lhe o Plano de Acolhimento e Integração, apresentado e explicando as competências que espera que o mesmo desenvolva com sucesso ao longo do período experimental. Este Plano de Acolhimento e Integração é

elaborado pela Chefia Direta/Tutor que irá acompanhar e orientar o novo trabalhador nesta fase inicial e remetida ao Técnico Superior de Recursos Humanos responsável por esta área.

No decurso do período experimental, os novos trabalhadores são obrigados a frequentar ações de formação de acolhimento e integração, com recurso a formadores internos, neste caso, Técnicos Superiores que desenvolvam a sua atividade no âmbito da matéria lecionada. (e.g. “Segurança e Higiene no Trabalho”, “O Código do Procedimento Administrativo”, “Regime Jurídico das Autarquias Locais”, “Lei Geral do Trabalho em Funções em Públicas”). Estas ações de formação são agendadas e planificadas anualmente, sendo parte integrante do Plano Anual de Recrutamento elaborado pelo Serviço de Formação.

Para além disto, 3 meses após o início de funções do trabalhador, é realizada uma reunião intermédia de acompanhamento com a Chefia Direta/Tutor e o mesmo, mediada pelo Técnico Superior de Recursos Humanos responsável pelo PAI (Plano de Acolhimento e Integração). O mesmo acontece quando se aproxima o término do período experimental, com a realização da reunião final de acompanhamento. Estas reuniões de acompanhamento visam sobretudo esclarecer como o novo trabalhador se está a sentir e a experienciar a nova função, e se existem dificuldades ou outros pontos negativos que devem de ser solucionados para que conclua o período experimental com sucesso. O mesmo é pedido à Chefia Direta/ Tutor, no que concerne ao desempenho do trabalhador.

II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6. Objetivo

O presente estudo utilizou como amostra os trabalhadores da Câmara Municipal de Lagos, tendo sido excluídos os membros do executivo (Presidente e Vereadores), e não foram feitas distinções quanto à idade, género ou carreira/categoria. A recolha e tratamento de dados foi realizada através de ambos os métodos, quantitativo e qualitativo. O método quantitativo apresenta um carácter quantitativo no que concerne tanto à recolha de informações como ao tratamento dos dados, aplicando essencialmente técnicas estatísticas com o intuito de garantir resultados precisos e evitar distorções na sua análise e interpretação (Richardson, 1985). No que concerne à recolha de dados qualitativa, este método reveste-se de um carácter mais interpretativo, na medida em que permite ao investigador obter um conhecimento mais abrangente relativamente a uma realidade mais restrita, através da recolha de informações como valores, crenças ou experiências dos sujeitos em estudo, e desta forma entender aspetos da vida social (Rodrigues, 2011).

Esta investigação contempla dois estudos. O estudo 1 contempla a análise dos valores de trabalho de cada geração, as suas perceções quanto aos valores mais apreciados pelas outras gerações, os aspetos que cada geração considera serem positivos e negativos sobre as outras gerações, o grau de satisfação com o clima de trabalho e sugestões de melhoria relativas ao mesmo. Foi ainda objetivo do estudo 1 aferir atividades/conhecimentos/práticas que cada geração considera que pode ensinar a outra, ou aprender com outra. O estudo 2 apresenta o resultado de 16 entrevistas realizadas a colaboradores com cargos de chefia, onde se procurou aprofundar a temática nomeadamente as perceções sobre as gerações de trabalhadores, acolhimento e integração dos trabalhadores e disponibilidade para aprender e mudar.

Posteriormente, a partir da análise dos resultados obtidos em ambos os estudos, foi delineada uma proposta de intervenção e um manual de acolhimento.

7. Estudo 1

7.1. Amostra

A amostra dos questionários é composta por 135 trabalhadores, 94 (69.6%) do género feminino e 41 (30.4%) do género masculino, cujas idades se compreendem entre os 22 e os 65 anos ($M = 45.21$, $DP = 10.05$), um dos inquiridos não colocou a sua idade. Em termos geracionais (figura 7.1), a geração mais representada é a Geração X ($n = 66$, 48.9 %), seguida da Geração Y ($n = 38$, 28.01 %) e da Geração *Baby Boomers* ($n = 30$, 22.2 %). Relativamente ao estado civil, 32 (23.7 %) participantes são solteiros/as, 17 (12.6 %) estão divorciados/as e 86 (63.7 %) são casados/as ou vivem em união de facto.

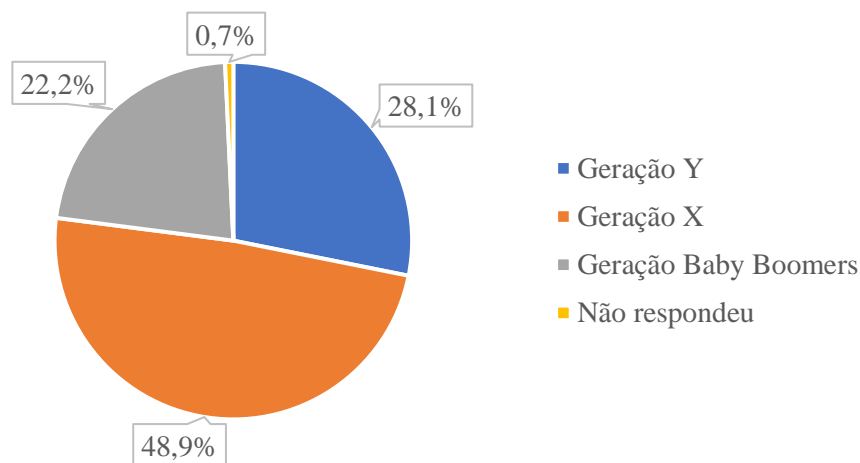


Figura 7.1. Distribuição da amostra por grupo geracional

No que concerne à categoria profissional (figura 7.1.), a categoria mais representada é a de Assistente Técnico ($n = 61$, 45.2 %), seguida da de Técnico Superior ($n = 37$, 27.4 %), da de Coordenador Técnico ($n = 6$, 4.4 %) e das de Assistente Operacional ($n = 2$, 1.5 %) e de Encarregado Operacional ($n = 1$, 0.7 %), sendo que 28 (20.7 %) dos inquiridos não respondeu a esta questão. Sobre as habilitações literárias da população em estudo, apesar dessa variável não ter sido considerada no questionário, note-se que os trabalhadores da organização inseridos na carreira de Assistente Técnico, que inclui os Coordenadores Técnicos, possuem na sua maioria habilitações ao nível do ensino secundário, os Técnicos Superiores são detentores de qualificação ao nível do ensino superior, e os trabalhadores que se inserem na carreira de Assistente Operacional, incluindo Encarregados Operacionais, possuem na sua maioria a escolaridade obrigatória.

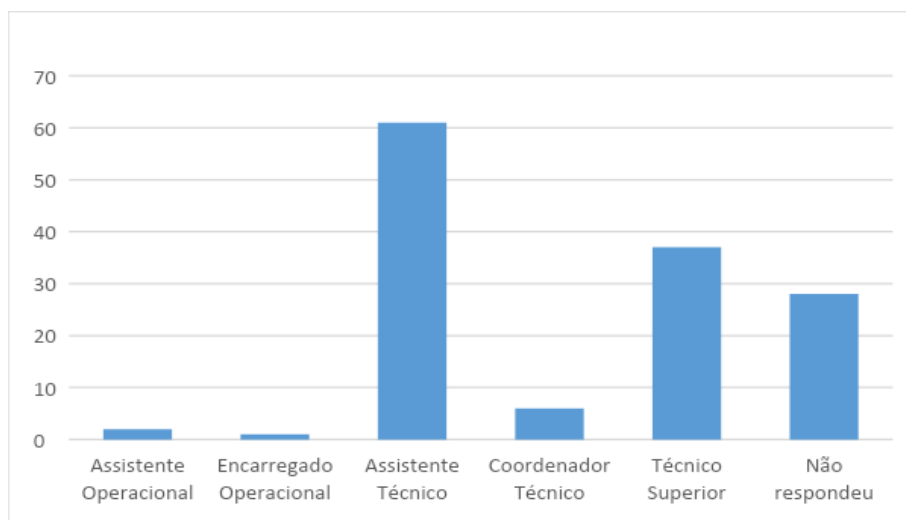


Figura 7.2. Distribuição da amostra por categorias profissionais

7.2. Instrumentos

O questionário aplicado (Anexo 1) foi elaborado de modo a obter informações para identificar e desenvolver soluções para a problemática em questão. Com efeito, o questionário contempla os seguintes instrumentos:

Valores de Trabalho (*Work Values*) – foi utilizada a escala de Lyons e colegas (2010), sendo a mesma composta por 25 itens avaliados numa escala de *Likert* de 7 pontos de 1 (nada importante) a 7 (extremamente importante). Esta escala contempla 4 dimensões: os valores instrumentais (itens: 1, 5, 9, 10, 13, 14, 16, 18 e 24), os valores sociais/altruístas (itens: 6, 7, 22 e 25), os valores cognitivos (itens: 4, 8, 11, 12, 17, 19, 20 e 21) e os valores associados ao prestígio (itens: 2, 3, 15 e 23). A escala apresentou bons valores de consistência interna (*vide* Tabela 7.1.), variando entre 0.908 (escala global) e 0.717 (dimensão valores associados ao prestígio).

Percepção de valores de trabalho de outras gerações – para avaliar a percepção que cada geração tem sobre as outras relativamente aos seus valores de trabalho foram colocadas 4 questões que correspondem às dimensões da escala de Lyons et al. (2010). Aos participantes foi colocada a questão “Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre os xx e os xx anos de idade, em que medida considera que valorizam: 1) benefícios, salário, segurança no trabalho; 2) bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social; 3) prestígio, influência, autoridade; e 4) desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado. As respostas foram avaliadas através de uma escala de *Likert* de 7 pontos de 1 (valorizam pouco) a 7 (valorizam muito).

Aspetos negativos/positivos de cada geração – para avaliar os aspetos negativos e positivos que cada geração percebe sobre as outras foram colocadas questões sobre vários aspetos (e.g., assiduidade/pontualidade; dedicação e responsabilidade; espírito de equipa e ajuda; etc.). As respostas foram avaliadas por meio de uma escala dicotómica (negativo/positivo).

Algo a ensinar a/aprender com outras gerações – foram colocadas duas questões de resposta aberta de modo a recolher informações sobre o que os participantes gostariam de ensinar a outras gerações e aprender com elas (e.g., práticas, conhecimentos, saberes, tradições, manusear objetos, programas, etc.)

Grau de satisfação com o ambiente/clima de trabalho – para avaliar o grau de satisfação dos participantes relativamente ao ambiente/clima de trabalho na organização foi utilizada uma escala de *Likert* de 6 pontos de 1 (nada satisfeito) a 6 (extremamente satisfeito), através da questão: “Pense na empresa onde trabalha. Quão satisfeito(a) está com o seu ambiente/clima de trabalho?”

Sugestões - de modo a obter sugestões de melhoria relativas ao ambiente de trabalho na organização por parte dos participantes, foi colocada uma questão de resposta aberta: “Dê algumas sugestões que no seu entender poderiam melhorar o ambiente de trabalho no seu local de trabalho”.

Dados sociodemográficos – foram ainda apresentadas questões relativas aos dados sociodemográficos dos participantes, tais como a idade, o género e a categoria profissional.

7.3. Procedimento

Foi utilizado um inquérito por questionário que foi introduzido na plataforma online do *Google Forms*. Posteriormente, procedeu-se à divulgação do link do documento solicitando a participação de todos os funcionários da organização através do email institucional. O questionário iniciava-se com uma nota introdutória onde se explicava o intuito do mesmo e eram dadas garantias quanto à sua confidencialidade, anonimato e liberdade de participação. O tempo de preenchimento do questionário situou-se nos 10

minutos. A recolha de dados através do questionário realizou-se nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2020 e não foi oferecida qualquer tipo de compensação pelo seu preenchimento.

7.4. Análise dos Dados

Os dados recolhidos através do Google Forms foram extraídos para o Excel, e posteriormente foram analisados no programa SPSS (v. 26). As análises realizadas contemplaram a consistência interna dos instrumentos, estatística descritiva e frequências de resposta. As questões de resposta aberta foram analisadas de acordo com a metodologia da análise de conteúdo (Bardin, 1977).

7.4. Resultados

7.5.1. Estatística Descritiva

Na tabela 7.1. são apresentados os valores das médias, desvios-padrão e valores de alfa de *Cronbach* relativamente à escala Valores de Trabalho (*Work Values*) no seu global e em cada uma das suas 4 dimensões. A nível global, a escala apresenta uma média de 6.09 (DP = 0.52).

Relativamente às 4 dimensões, a dimensão valores instrumentais é a que apresenta uma média mais alta (M = 6.40, DP = 0.53) o que indica a concordância entre os participantes sobre uma maior importância destes valores, seguindo-se a dimensão dos valores cognitivos (M = 6.21, DP = 0.58), dos valores sociais/altruístas (M = 5.93, DP = 0.79) e dos valores associados ao prestígio, que apresentam a média mais baixa (M = 5.31), e o desvio-padrão mais alto (0.92), o que poderá querer dizer que os participantes atribuem menor importância ao prestígio e reconhecimento social e à sua posição hierárquica.

Tabela 7.1. Médias, desvios-padrão e valores de alfa de *Cronbach* da escala valores de trabalho

	M	DP	α
Valores de trabalho	6.09	0.52	0.908
Valores instrumentais	6.40	0.53	0.869
Valores sociais/altruístas	5.93	0.79	0.721
Valores cognitivos	6.21	0.58	0.852
Valores associados ao prestígio	5.31	0.92	0.717

Na tabela 7.2, são apresentados os valores das médias e desvios-padrão da escala Valores de Trabalho (*Work Values*) em termos globais e de cada uma das suas 4 dimensões por grupo geracional de participantes. A Geração X é a que apresenta uma média de respostas mais alta ($M = 6.16$) da escala no seu total, o que indica que é o grupo geracional que dá maior importância aos valores de trabalho, pese embora, no entanto, que a geração mais participativa no estudo foi a Geração X (44.44%).

Tabela 7.2. Médias e desvios-padrão dos valores de trabalho e respetivas dimensões por geração

Geração	Valores de Trabalho		Valores instrumentais		Valores sociais/altruístas		Valores cognitivos		Valores associados ao prestígio	
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
Geração Y	5.97	0.56	6.37	0.63	5.77	0.79	6.10	0.65	5.00	0.78
Geração X	6.16	0.51	6.49	0.46	6.02	0.84	6.25	0.55	5.34	0.98
<i>Baby Boomers</i>	6.11	0.48	6.27	0,52	5.94	0.66	6.27	0.48	5.58	0.88

Na figura 7.3. são apresentados os valores das médias de cada dimensão por grupo geracional de participantes. Relativamente à dimensão valores instrumentais, a Geração X é a que atribui maior peso a estes atributos ($M = 6.49$, $DP = 0.46$).

No que concerne à dimensão valores sociais/altruístas, a Geração X foi também a que revelou atribuir maior valor a estes aspetos ($M = 6.02$, $DP = 0.84$), valores próximos da Geração *Baby Boomers* ($M = 5.94$, $DP = 0.66$). Relativamente à Geração Y ($M = 5.77$, $DP = 0.79$), comparativamente com as restantes é a que menos valoriza os aspetos sociais/altruístas.

No que diz respeito à dimensão valores cognitivos, não parece existir discordância sobre a importância destes atributos entre as gerações de participantes, como se pode ver na figura 7.3. Ainda assim, a Geração *Baby Boomers* foi a que demonstrou dar mais relevância aos valores cognitivos (M= 6.27, DP = 0.48), seguindo-se a Geração X (M = 6.25, DP = 0.57) e a Geração Y (M = 6.10, DP = 0.65).

Finalmente, na dimensão valores associados ao prestígio, nota-se igualmente pouca diferença de valores entre grupos geracionais, sendo a Geração *Baby Boomers* a que mais valoriza o prestígio no local de trabalho (M = 5.58, DP = 0.88), conforme se pode observar na figura 7.3.

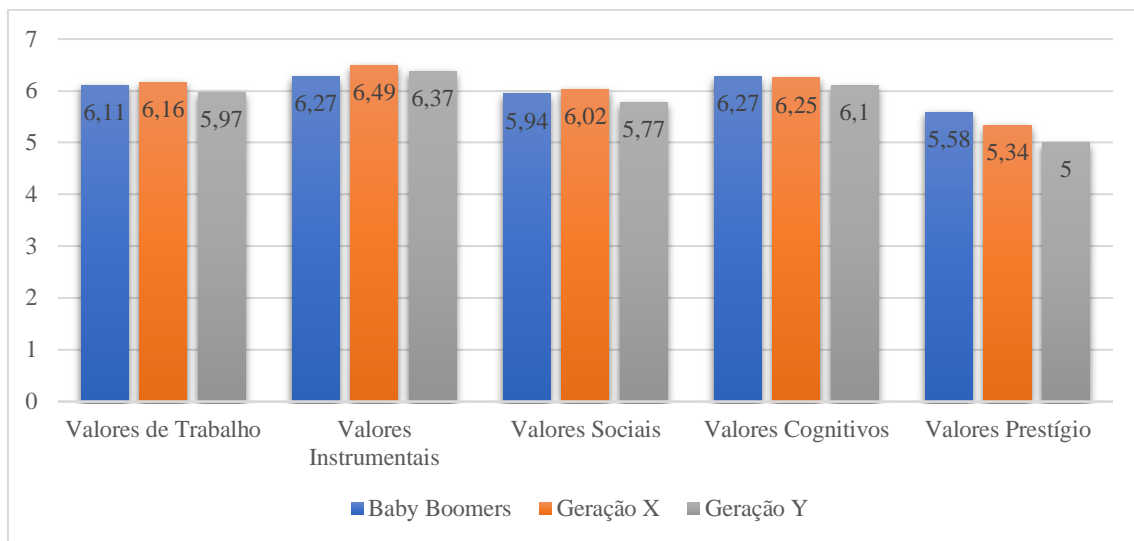


Figura 7.3. Médias dos valores de trabalho e respectivas dimensões por grupos geracionais

7.5.1.1. Diferenças entre gerações

Para observar a existência de diferenças entre as diferentes gerações no que respeita aos valores de trabalho e respectivas dimensões, foi efetuado um teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Os resultados do teste mostram que existem diferenças, estatisticamente significativas na dimensão Valores associados ao Prestígio nas diferentes gerações, $H_{(2)} = 9.868$, $p = 0.007$, com uma classificação média (*mean rank*) de 51.49 para a geração Y, 71.53 para a geração X e 78.92 para a geração *Baby Boomer*.

7.5.1.2. Perceção de valores de trabalho de outras gerações

De modo a observar como cada uma das gerações percebe as outras, foi elaborado um gráfico de barras onde se contempla uma comparação entre os valores das

médias das respostas dos participantes nestes itens (Figura 7.4), sendo que cada um dos 3 grupos de barras é relativo à forma como a geração é percebida em relação aos seus valores de trabalho pelos membros da sua e de outras gerações, valores estes exibidos por cada uma das barras que representa as respostas de cada grupo geracional sobre a mesma.

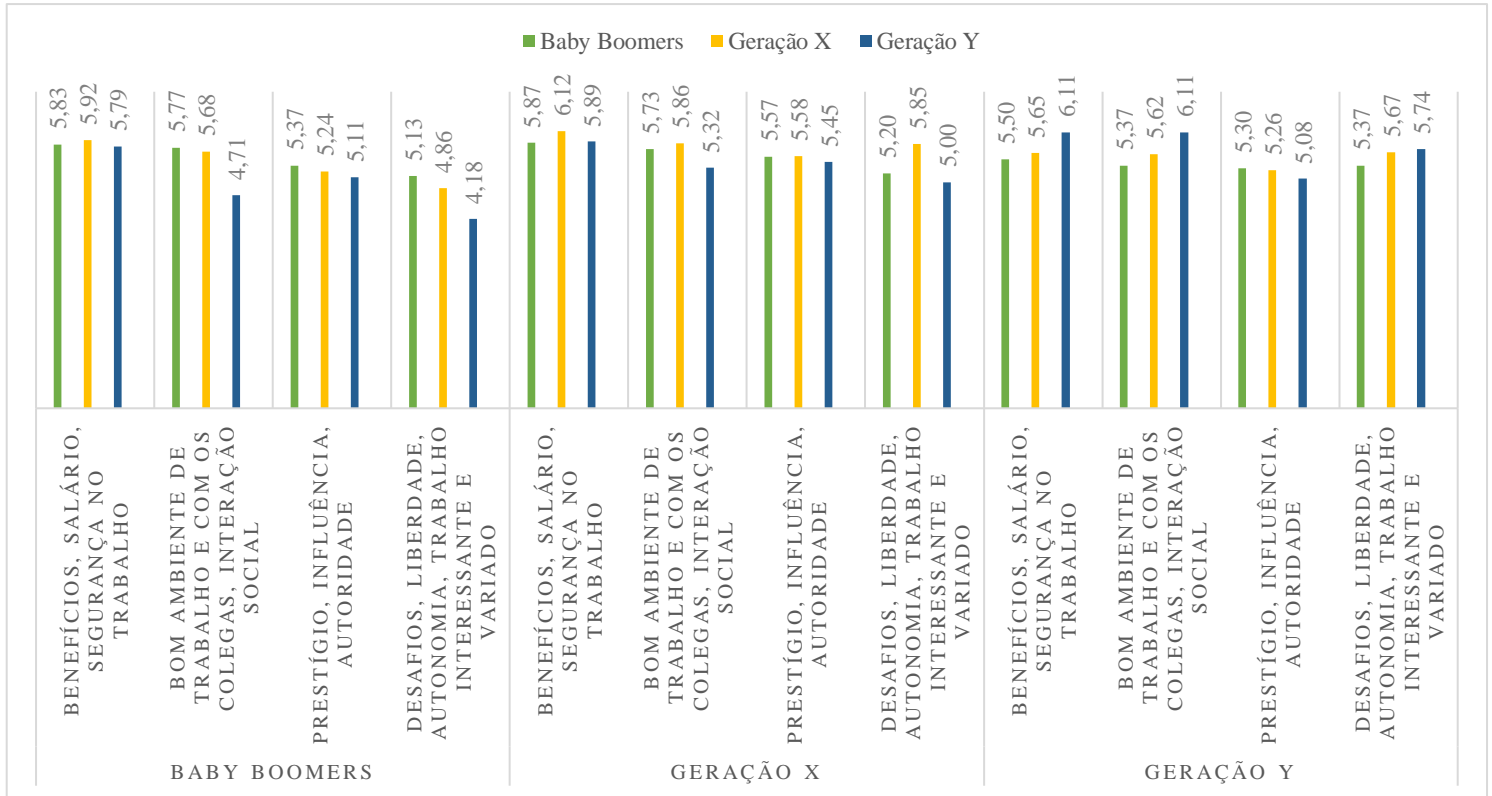


Figura 7.4. Percepção sobre valores de trabalho mais valorizados pelas gerações

Geração Baby Boomers

A Geração *Baby Boomers* considera que os colegas da sua geração atribuem maior valor a determinados benefícios, ao salário e à segurança no trabalho ($M = 5.83$, $DP = 1.51$) e a um bom ambiente de trabalho e interação entre colegas ($M = 5.77$, $DP = 1.01$). Os participantes da Geração X também consideram que os colegas da Geração *Baby Boomers* atribuem maior importância a um ambiente de trabalho positivo ($M = 5.68$, $DP = 1.33$) e aos benefícios, salário e segurança no trabalho ($M = 5.24$, $DP = 1.34$). Paralelamente, observando a figura 7.4, conclui-se que a Geração Y concorda que os colegas da Geração *Baby Boomers* atribuem maior valor a estes benefícios ($M = 5.79$, $DP = 1.25$), mas consideram também que esta geração valoriza mais o prestígio, a influência e a autoridade ($M = 5.10$, $DP = 1.29$).

Geração X

Relativamente aos participantes da Geração X, os resultados indicam que existe pouca discrepância na forma como acham que os colegas da sua geração valorizam as 4 dimensões em estudo. O mesmo sucede quando questionados os membros da Geração *Baby Boomers* em relação à Geração X. Assim, tanto a Geração *Baby Boomers* como a própria Geração X concordam que os seus membros dão mais importância a fatores como o salário e a segurança no trabalho e ao bom ambiente de trabalho e entre colegas.

A Geração Y, no entanto, considera que os colegas pertencentes à Geração X conferem maior valor ao prestígio, influência e autoridade dentro da organização ($M = 5.44$, $DP = 1.057$) e aos benefícios, salário e segurança no trabalho ($M = 5.89$, $DP = 1.20$), embora também não se observem grandes diferenças de valores entre as 4 dimensões.

Geração Y

A Geração Y considera que os seus membros atribuem maior valor a um bom ambiente de trabalho e interação social ($M = 6.05$, $DP = 1.04$), e a benefícios, salário e segurança no trabalho ($M = 6.10$, $DP = 1.23$).

No que concerne aos participantes da Geração *Baby Boomers*, os resultados deste item demonstram médias semelhantes entre as 4 dimensões de valores, tal como se pode observar na figura 7.4

A Geração X, por sua vez, considera que os colegas da Geração Y atribuem menor importância ao prestígio, influência e autoridade na organização ($M = 5.25$, $DP = 1.54$).

7.5.1.3. Aspectos positivos e negativos de cada geração

Neste item foram avaliados os aspectos positivos e negativos de uma geração sobre a outra relativamente aos seus comportamentos. Os valores exatos e percentagens das respostas da escala dicotómica em uso são mostrados nas tabelas 7.3, 7.4. e 7.5. Através dos gráficos de barras podem ser percebidos quais os aspectos mais positivos e os mais negativos que uma geração tem sobre os colegas da sua geração e os colegas das outras duas gerações.

Geração Baby Boomers

Na Tabela 7.3 são observados os valores e percentagens de respostas dos membros da Geração *Baby Boomers* sobre os seus colegas da mesma geração e os colegas pertencentes à Gerações X e Y.

Em relação à Pontualidade/Assiduidade, os *Baby Boomers* mostraram uma opinião dicotômica relativamente aos colegas da Geração Y (positivo = 50%, negativo = 50%), enquanto que em relação à sua geração, a maior parte dos participantes considera que estes colegas têm um comportamento positivo ao nível da assiduidade e pontualidade (positivo = 70.09%, negativo = 30%).

Ao nível da Dedicção e Responsabilidade, as gerações que receberam pareceres mais positivos foram a Geração *Baby Boomers* (84.7%) e a Geração X (80%). O mesmo se sucede em relação ao fator Espírito de Equipa e Entreaajuda (70%).

Tabela 7.3. Frequências e percentagens de resposta ao item Aspetos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração *Baby Boomers* sobre as outras

	Geração Y				Geração X				Geração <i>Baby Boomers</i>			
	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%
Pontualidade/Assiduidade	15	50	15	50	16	53.30	14	47	21	70.0	9	30.0
Dedicção e responsabilidade	19	63.30	11	36.70	24	80.00	6	20	26	86.7	4	13.3
Espírito de equipa e entreaajuda	17	56.70	13	43.30	21	70.00	9	30	21	70.0	9	30.0
Conhecimentos e experiência	19	63.30	11	36.70	28	93.30	2	6.7	30	100.0	-	-
Domínio das tecnologias	27	90	3	10	20	66.70	10	33.3	17	56.7	13	43.3
Autoridade	11	36.70	19	63.30	18	60.00	12	40	21	70.0	9	30.0
Total	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

Sobre os Conhecimentos e Experiência, os *Baby Boomers* concordam todos que a geração mais positiva neste sentido é a sua (100%), seguindo-se a Geração X (93.30%). Paralelamente, no Domínio das Tecnologias, a Geração Y é aquela que é vista mais positivamente pelos *Baby Boomers*, obtendo 90% de parecer positivo neste aspeto, seguindo-se a Geração X (66.70%).

Relativamente à Autoridade, os *Baby Boomers* concordam na sua maioria (70%) que a sua geração tem um comportamento mais positivo neste sentido, enquanto que a Geração Y tem o menos positivo (63.30%) (figura 7.5).

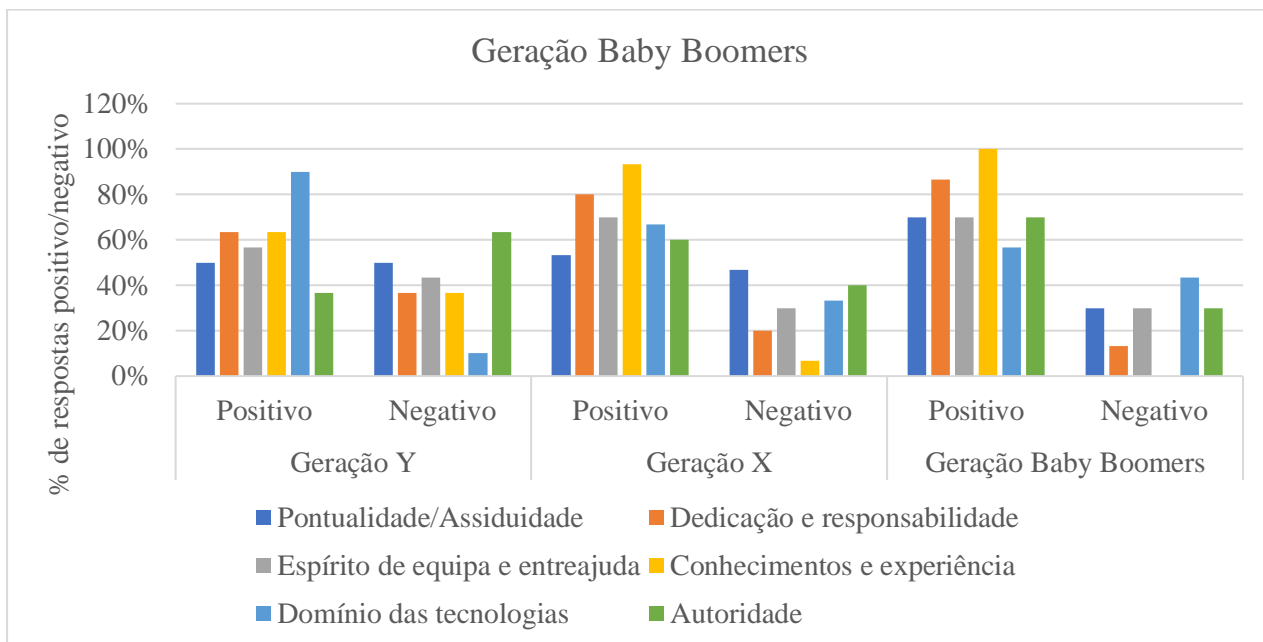


Figura 7.5. Aspectos positivos/negativos da Geração *Baby Boomers* sobre as outras

Geração Y

Relativamente às respostas dos participantes pertencentes à Geração X, na tabela 7.4 podem ser observados os n.ºs de respostas positivas e negativas e as suas percentagens sobre os aspetos que foram colocados à sua consideração.

Ao nível da Pontualidade/Assiduidade, a Geração X respondeu de igual forma relativamente aos membros da sua Geração e aos da Geração Y, sendo que 57.6 % (n = 38) acha que é um aspeto positivo e 42.4% (n = 28) vê como negativo. Já os *Baby Boomers* são vistos também na sua maioria com positivismo neste aspeto (n = 42, % = 63.6).

Sobre a Dedicação e Responsabilidade, 90.9% (n = 60) dos participantes deste grupo geracional concorda que os *Baby Boomers* são os que apresentam maior dedicação e responsabilidade no trabalho, seguindo-se os colegas da sua geração com 89.4% de respostas positivas (n = 59). Contudo, também a Geração Y é vista de forma positiva neste aspeto, sendo que 49 (74.2%) participantes responderam “Positivo” e 17 responderam “Negativo” (25.8%).

Tabela 7.4. Frequências e percentagens de resposta ao item aspetos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração X sobre as outras

	Geração Y				Geração X				Geração <i>Baby Boomers</i>			
	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%
Pontualidade/ Assiduidade	38	57.6	28	42.4	38	57.6	28	42.4	42	63.6	24	36.4
Dedicação e responsabilidade	49	74.2	17	25.8	59	89.4	7	10.6	60	90.9	6	9.1
Espírito de equipa e entreatajuda	55	83.3	11	16.7	51	77.3	15	22.7	50	75.8	16	24.2
Conhecimentos e experiência	51	77.3	15	22.7	61	92.4	5	7.6	61	92.4	5	7.6
Domínio das tecnologias	60	90.9	6	9.1	51	77.3	15	22.7	38	57.6	28	42.4
Autoridade	28	42.4	38	57.6	38	57.6	28	42.4	37	26.1	29	43.9
Total	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100

Contrariamente ao que se pode observar nos dois aspetos anteriores, no âmbito do Espírito de Equipa e Entreatajuda, a Geração Y é a que é vista com maior positivismo pela Geração X, já que 83,3% (n=55) dos participantes responderam “Positivo”. O mesmo se pode verificar relativamente ao Domínio das Tecnologias, sendo que 60 (90.9%) pessoas demonstraram ter os colegas da Geração Y em boa consideração neste aspeto.

No que concerne aos Conhecimentos e Experiência, tanto os *Baby Boomers* como os colegas da sua própria geração são vistos pela maioria da Geração X positivamente e na mesma dimensão, tendo ambos os grupos geracionais obtido 92.4% (n = 61) de respostas “Positivo” e somente 7.6 % (n = 5) de respostas “Negativo”. Neste aspeto a Geração Y também é maioritariamente vista de modo positivo, sendo que 51 (77.3%) participantes da Geração X responderam “Positivo”.

Relativamente à Autoridade, 57.6% (n = 38) respondeu “Negativo” e 42.4 % (n = 28) respondeu “Positivo” sobre os colegas da Geração Y. Os mesmos valores apresentam-se de forma inversa relativamente aos membros da própria Geração X (Positivo = 57.6%, Negativo = 42.4%). Os *Baby Boomers* são encarados de forma mais negativa neste aspeto pela Geração X (Positivo = 26.1%, Negativo = 43.9%). As respostas podem ser observadas na figura 7.6.

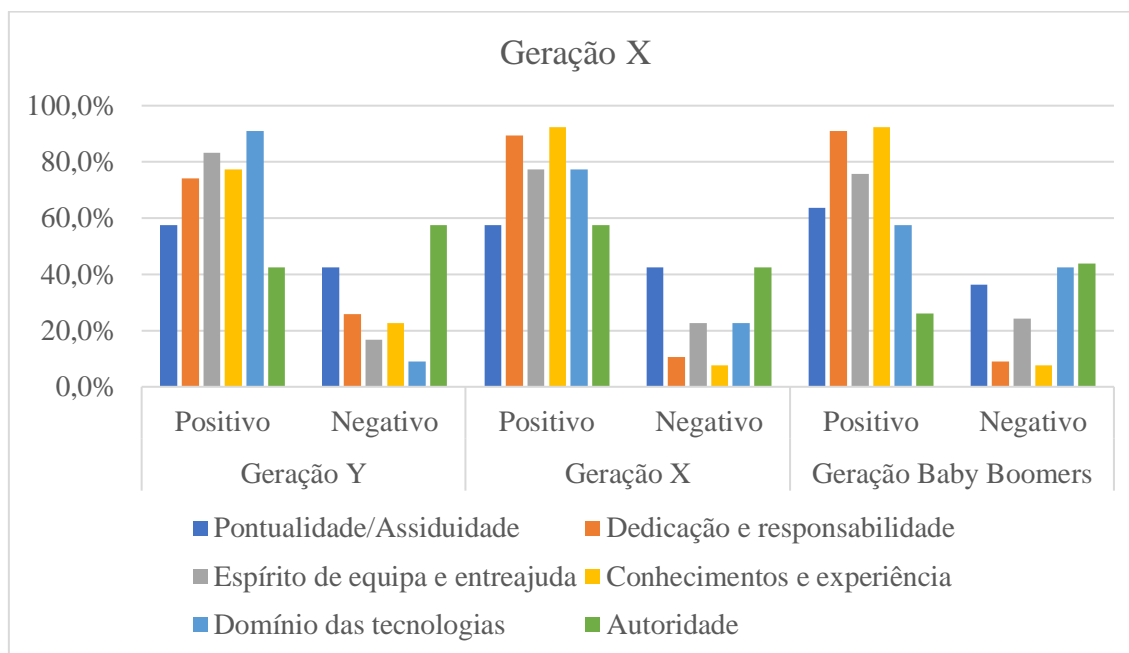


Figura 7.6. Aspetos positivos/negativos da Geração X sobre as outras

Geração Y

Na tabela 7.5 estão contemplados os valores relativos às respostas ao item Aspetos Positivos/Negativos de cada geração, dos participantes no estudo da Geração Y.

Relativamente à Pontualidade/Assiduidade, a Geração Y considera que os colegas de trabalho da sua própria classe geracional têm um comportamento mais positivo neste sentido (Positivo = 89.5%, Negativo = 10.5%), seguindo-se a Geração X que obteve 32 pareceres positivos (84.2%) e a Geração *Baby Boomers* com 29 positivos (76.3%).

No aspeto relacionado com a Dedicação e Responsabilidade, a Geração Y manifestou-se igualmente sobre os colegas da sua própria classe geracional e os da Geração X (Positivo = 86.8%, Negativo = 13.2%). A Geração *Baby Boomers* obteve 31 (81.6%) opiniões positivas e 7 negativas (18.4%). O mesmo acontece com o aspeto Espírito de Equipa e Entreaajuda, observando-se 36 (% = 94.7) respostas positivas e 2 (5.3%) respostas negativas sobre as Gerações Y e X, e 27 (71.1%) respostas positivas e 11 (28.9%) negativas sobre a Geração *Baby Boomers*.

Tabela 7.5. Frequências e percentagens de resposta ao item aspetos positivos/negativos de cada geração, dos participantes da Geração Y sobre as outras

	Geração Y				Geração X				Geração <i>Baby Boomers</i>			
	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%	Positivo	%	Negativo	%
Pontualidade/ Assiduidade	34	89.5	4	10.5	32	84.2	6	15.8	29	76.3	9	23.7
Dedicação e responsabilidade	33	86.8	5	13.2	33	86.8	5	13.2	31	81.6	7	18.4
Espírito de equipa e entreaajuda	36	94.7	2	5.3	36	94.7	2	5.3	27	71.1	11	28.9
Conhecimentos e experiência	33	86.8	5	13.2	34	89.5	4	10.5	32	84.2	6	15.8
Domínio das tecnologias	36	94.7	2	5.3	25	65.8	13	34.2	23	60.5	15	39.5
Autoridade	24	63.2	14	36.8	25	65.8	13	34.2	25	65.8	13	34.2
Total	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100	66	100

Sobre os Conhecimentos e Experiência, 86.8 % (n = 33) dos participantes da Geração Y responderam “Positivo” e 13.2% (n = 5) responderam negativo em relação aos colegas da sua própria geração, e relativamente à Geração X, 34 (89.5%) responderam “Positivo” e 4 (10.5%) responderam “Negativo”. Neste aspeto a Geração *Baby Boomers* também obteve maioritariamente um parecer positivo (n = 32, 84.2%).

No âmbito do Domínio das Tecnologias, 94.7% (n = 36) dos participantes deste grupo geracional considera positivamente a sua própria geração e somente 5.3% (n = 2) considera-os de forma negativa, seguindo-se a Geração X (Positivo= 65.8 %, Negativo = 34.2%), e a Geração *Baby Boomers* (Positivo = 60.5 %, Negativo= 39.5%).

Finalmente, no que concerne à Autoridade, as respostas distribuíram-se de igual forma relativamente aos membros da Geração X e aos *Baby Boomers*, obtendo os mesmos 25 (65.8%) pareceres positivos e 13 (% = 34.2) negativos. A Geração Y avalia também os membros da sua geração maioritariamente de modo positivo (Positivo = 63.2%, Negativo = 36.8%).

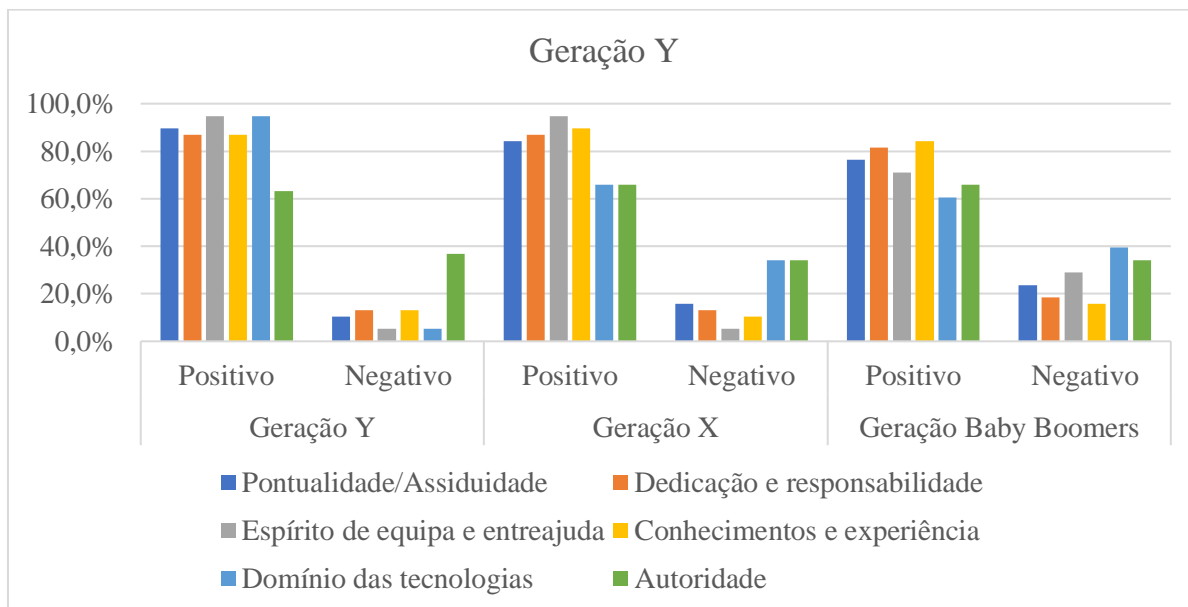


Figura 7.7. Aspectos positivos/negativos da Geração Y sobre as outras

7.5.1.4. Satisfação com o ambiente/clima de trabalho

Relativamente à questão “*Quão satisfeito(a) está com o seu ambiente/clima de trabalho*”, a média situou-se nos 4.15, sendo que 63 (46.7%) dos inquiridos afirma estar satisfeito”, 41 (30.4%) dizem-se muito satisfeitos, 15 (11.1%) encontram-se pouco satisfeitos, 10 (7.4%) estão extremamente satisfeitos, 4 (3%) estão indiferentes e, por fim, apenas 2 (1.5%) afirmaram estar nada satisfeitos (Figura 7.8).

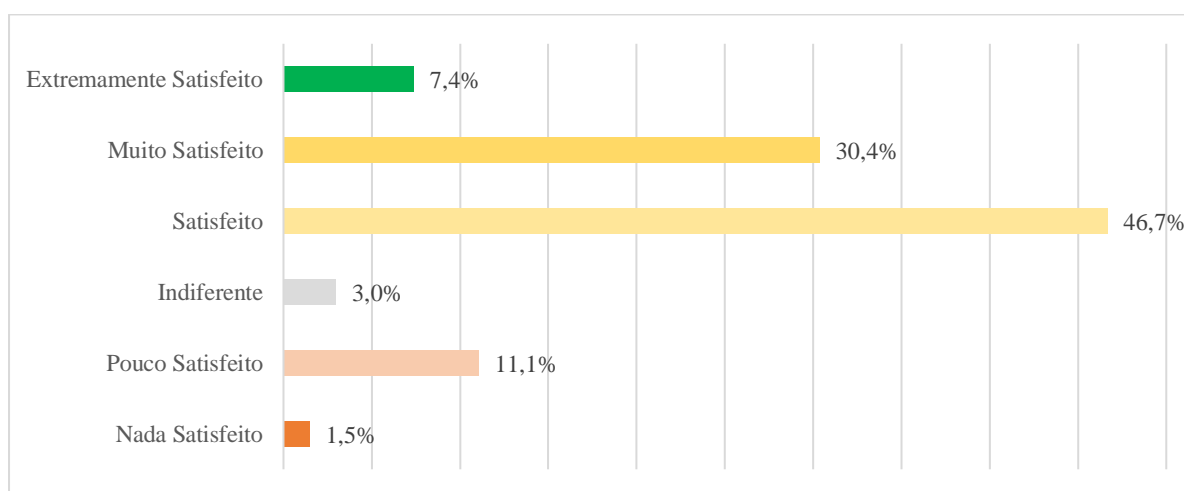


Figura 7.8. Percentagens de respostas à questão “Quão satisfeito(a) está com o seu ambiente/clima de trabalho?”

7.5.2. Sugestões de melhoria do ambiente/local de trabalho

No que diz respeito ao item onde eram solicitadas aos participantes sugestões de melhoria do ambiente/local de trabalho, eis algumas das respostas mais relevantes:

- *“Entreajuda, interação com todos e acima de tudo humildade, só assim pode haver bom ambiente de trabalho.” (Baby Boomer)*
- *“Mais e melhor planeamento, pensar que uma empresa é uma entidade com várias partes que devem convergir para um todo e não várias entidades.” (Baby Boomer)*
- *“Estabelecer grupos de trabalho com elementos de vários serviços e faixa etária para desenvolvimento de atividades mais relevantes e/ou mais complexas (equipas multidisciplinares; Convívio com colegas de outros serviços; Atividades para reduzir o stress.” (Baby Boomer)*
- *“Maior transparência e rigor na transmissão de informação e definição de tarefas sobretudo.” (Geração X)*
- *“O Trabalho fosse mais partilhado - Os colegas tivessem um espírito mais aberto.” (Geração X)*
- *“Mais colaboração entre serviços” (Geração X)*
- *“Criação de atividades conjuntas, discussão de métodos e formas de trabalho” (Geração Y);*
- *“Promoção de atividades que incidam na interação entre colegas, uma vez que se trata de uma organização com imensos funcionários que alguns nem se conhecem.” (Geração Y)*

7.5.3. Algo a ensinar/aprender com outras gerações

Relativamente a estas duas questões, sobre o que os participantes gostariam de ensinar/aprender com outras gerações, de seguida são apresentadas algumas respostas que se consideram relevantes para o estudo, por geração:

Algo a ensinar

A **Geração Baby Boomers** revelou que gostaria de ensinar sobretudo os princípios do trabalho na função pública, conhecimentos e tradições e partilhar a sua experiência de trabalho ao longo dos anos:

- *“Sentido de missão que deverá ser inerente ao desempenho de funções públicas. Foco no serviço prestado ao munícipe. Posturas e comportamentos de um funcionário público. Humildade”;*
- *“Valores, importância do serviço público, do servir os outros.”;*
- *“Conhecimentos, práticas, saberes”;*
- *“Principalmente a minha experiência de vida profissional”.*

A **Geração X** deu respostas relacionadas com a passagem de conhecimentos e de metodologias de trabalho, o sentido de responsabilidade e dedicação e o trabalho em equipa e a entreaajuda;

- *“Pontualidade, dedicação e empenho”;*
- *“Espírito de equipa e entreaajuda”;*
- *“Relação interpessoal e comunicação”;*
- *“Práticas, programas e conhecimentos.”;*
- *“Conhecimento técnico, procedimentos de trabalho, manusear objetos e máquinas”.*

A **Geração Y** respondeu maioritariamente que gostaria de partilhar conhecimentos ao nível de metodologias de trabalho, e do uso de aplicações informáticas e novas tecnologias e o trabalho em equipa:

- *“Trabalhar com as novas tecnologias de informação, aplicações de computador”;*
- *“Importância do trabalho de equipa; importância da comunicação e entreaajuda”*
- *“Conhecimentos do mundo moderno, programas atuais e visão da evolução”*
- *“Partilha de conhecimentos na área da informática, programas, novas tecnologias e ao nível de métodos de trabalho mais eficazes e organizados”*

Algo a aprender

Neste âmbito, os **Baby Boomers** identificaram sobretudo conhecimentos de informática e uso de novas tecnologias:

- *“Dominar melhor as tecnologias, novos conhecimentos aos variados assuntos tanto profissionais como outros em que eu possa falhar; novas formas de convivência”;*

- *“Informática, interpretação de textos, compreensão da vida social “;*
- *“Maior conhecimento dos recursos tecnológicos ao nosso dispor”;*
- *“Gostaria de aprender a mexer nas novas tecnologias”.*

A **Geração X** mostrou que gostaria de adquirir mais conhecimentos e experiência, novas técnicas de trabalho e agilização dos procedimentos, conseguir um maior domínio das tecnologias e ter um maior contacto com os outros:

- *“Aprender novas técnicas para agilizar procedimentos”;*
- *“Conhecimentos, saberes, tradições práticas, experiências de vida”;*
- *“Perceção das funções dos diferentes colegas, em diferentes secções”;*
- *“Entreajuda, programas, conhecimentos e respeito”;*

Os participantes da **Geração Y** revelaram na sua maioria que gostariam de ter acesso a conhecimentos, tradições e metodologia de trabalho, aprender mais sobre legislação e adquirir competências a nível cognitivo e emocional:

- *“Alguns procedimentos mais administrativos”;*
- *“Aplicabilidade de legislação”;*
- *“Conhecimento adquiridos pela longa experiência”;*
- *“Aprender a ser mais expressivo, mais atencioso, não dar tanta importância a assuntos que não merecem”;*
- *“Aprender a ter a calma, virtude e tranquilidade”;*

8. Estudo 2

8.1. Amostra

A amostra utilizada nas entrevistas é composta por 16 trabalhadores com cargos de Chefia que exercem as suas funções no Edifício Paços do Concelho Séc. XXI, onde se situa a sede da Câmara Municipal de Lagos. Do grupo de entrevistados, 56.25 % (n = 9) são Dirigentes Municipais, dois dos quais possuem mestrado, 6 possuem licenciatura e 1 possui o 9.º ano de escolaridade. Os restantes 43.75% (n = 7) são Coordenadores Técnicos, todos eles com habilitações literárias ao nível do Ensino Secundário. A média de idades dos entrevistados situa-se nos 53.46 anos, o participante mais novo tem 39 anos, e o mais velho tem 64 anos de idade. Relativamente ao género, 12 são do género feminino e 3 do género masculino.

8.2. Instrumento

A recolha de dados foi complementada com a realização de 16 entrevistas que seguiram um guião previamente concebido e de carácter semiestruturado. O guião (Anexo 2) é composto por 16 questões de resposta aberta, tais como:

- *“De forma geral, como descreve a relação entre os trabalhadores na Câmara Municipal de Lagos?”*
- *“Considera que existem diferenças entre as gerações de trabalhadores relativamente aos seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho?”*
- *“Relativamente ao acolhimento de novos trabalhadores na Câmara Municipal de Lagos, acha que a forma como é feito está adequada? Se não, porquê?”*
- *“Acha que existem diferenças entre as gerações relativamente à sua integração? Por exemplo, acha um trabalhador pertencente a um determinado grupo etário se integra melhor/pior que um trabalhador pertencente a um grupo etário distinto? Em que medida?”*

8.3. Procedimentos

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a alguns trabalhadores com cargo de Chefia na organização, com o objetivo de complementar a informação recolhida, procurando também obter a partilha de informações e perceções do ponto de vista das Chefias, decorrentes das suas experiências com as equipas que coordenam, de modo a

obter resultados que refletissem a realidade da organização. Primeiramente, foi enviada uma comunicação por correio eletrónico a todas as Chefias da organização, independentemente da sua posição hierárquica, solicitando a sua participação no estudo, e onde eram explicados os objetivos do mesmo, no que consistia a entrevista e o seu tempo de duração. As entrevistas foram realizadas às Chefias que se mostraram disponíveis, tendo as mesmas decorrido durante os meses de janeiro a junho de 2020, com uma duração média aproximada de 1 hora. As respostas dos participantes foram gravadas com a permissão dos próprios e transcritas integralmente. O guião da entrevista (Anexo 2) foi elaborado de acordo com as informações que se consideraram relevantes para a elaboração da proposta de intervenção.

8.4. Análise de dados

Na análise das entrevistas, a metodologia utilizada foi a análise de conteúdo de Bardin (1977). De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo comporta 3 fases: a fase da pré-análise, a fase da exploração do material, e a fase do tratamento dos resultados e a sua inferência e interpretação. A primeira fase, a fase da pré-análise, corresponde essencialmente à fase da organização dos dados com o objetivo de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais; a fase intermédia, ou seja, a fase da exploração do material consiste na codificação da informação de acordo com os princípios inicialmente formulados e com o conteúdo da questão colocada, enquanto que na terceira fase, a fase do tratamento dos dados, são realizadas as operações estatísticas, a síntese dos resultados as inferências e as interpretações dos mesmos (Bardin, 1977). Com efeito, no processo de análise das entrevistas, foi dada primazia à separação das respostas categorizando-as em grupos temáticos. Assim, relativamente às entrevistas, as questões 1, 2, 3, 4 e 5 foram integradas no grupo 1) perceções sobre as gerações de trabalhadores. As questões 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 foram categorizadas em 2) acolhimento e integração dos trabalhadores. Por último, as questões 13, 14 e 15 foram incluídas no grupo 3) disponibilidade para aprender e mudar. De seguida, as respostas dos participantes foram codificadas consoante o seu conteúdo e foram apresentados os resultados de acordo com a frequência das respostas. Apesar de nenhum conteúdo ter sido desprezado, procurou-se dar enfoque às respostas mais repetidas pelos diferentes sujeitos dentro da mesma pergunta de modo a obter uma representação do ponto de vista das chefias sobre a problemática em questão.

8.5. Resultados

8.5.1. Percepções sobre as gerações de trabalhadores

Primeiramente, foi solicitada aos participantes uma descrição sobre a relação entre os trabalhadores da organização: ***“De forma geral, como descreve a relação entre os trabalhadores na Câmara Municipal de Lagos?”***

Oito dos entrevistados responderam que consideram que existe uma relação positiva entre os trabalhadores da organização:

- *“É uma relação cordial e há um respeito geral pelas pessoas (...) acho que é uma relação normal para uma empresa com cerca de 800 trabalhadores”;*
- *“Se olharmos para a relação entre os trabalhadores de uma forma genérica, podemos dizer que é boa”;*
- *“Acho que é normal. Não é excelente, não é péssima, acho que é regular pelo aquilo que me apercebo”;*
- *“Acho que é muito variável, temos trabalhadores que se dão bem uns com os outros, em que há um espírito de ajuda e por outro lado acho que também há trabalhadores que não têm tanto esse espírito. Em termo gerais, acho que a relação é boa.”;*
- *“Não é um ambiente muito bom, mas também não é mau, é o essencial para se desenvolver um clima normal”*

Contrariamente, 5 outros participantes acham que o ambiente entre colegas tem vindo a degradar-se ao longo dos anos, revelando que existe uma tendência para as pessoas se distanciarem, à medida que as novas gerações integram a organização:

- *“Considero que nos últimos tempos tem evoluído de uma forma não muito positiva. Sinto que há um antes e um depois “;*
- *“Aquilo que às vezes acho é que a relação pode funcionar menos bem porque existem duas vertentes (...) os trabalhadores mais antigos têm experiência e devem ser ouvidos, os trabalhadores mais novos têm melhores ideias e também têm de ser ouvidos e respeitados”;*
- *“De uma forma geral, acho que o ambiente tem vindo a degradar-se nos últimos anos”*
- *“Não muito boa, a nível de trabalho noto que cada divisão trabalha por si, não há interligação entre divisões e às vezes até dentro da divisão noto um pouco isso. Em relação ao interpessoal, noto cada vez mais que as pessoas não se conhecem, não há ligação como havia”;*

- “Neste momento, distante”;

Sobre quais as qualidades que os entrevistados mais valorizam num trabalhador na sua perspectiva como Chefia: **“Considerando que se encontra a chefiar uma equipa, o que valoriza num trabalhador relativamente à sua atitude perante o trabalho?”**

Grande parte dos entrevistados concorda que as características mais importantes num trabalhador são a humildade, a responsabilidade e comprometimento para com o serviço, a proatividade e o espírito de equipa e de iniciativa:

- “O sentido de responsabilidade, o espírito de equipa e a disponibilidade para abraçar novos desafios”;
- “Sentido de responsabilidade, disponibilidade para o serviço e constante atualização”;
- “A inovação a partilha de ideias, a criatividade, resolução de problemas, a proatividade”;
- “O sentido crítico construtivo, a iniciativa obviamente ponderada”;
- “A disponibilidade que as pessoas têm para aprender e para integrar as equipas e para ser uma mais valia na equipa, isso para mim é o mais importante”;
- “Mostrar-se disponível, saber trabalhar em equipa e fazer tudo o que há para fazer, não escolher trabalho”;
- “Acima de tudo valorizo muito o espírito de equipa e a proatividade”;
- “A humildade, acho que é essencial”;
- “A dedicação. O trabalhador acima de tudo tem de ser dedicado”;

Quando questionados sobre a existência de diferenças entre gerações de trabalhadores: **“Considera que existem diferenças entre as gerações de trabalhadores relativamente aos seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho?”**

Todos os participantes responderam que existem claras diferenças entre a gerações, identificando logo quais as mais evidentes:

- “Noto diferença, acho que não se pode generalizar porque há sempre exceções à regra, mas eu noto diferenças (...) as pessoas mais velhas têm mais dificuldade em ter a tal humildade e reconhecer que uma pessoa mais nova possa ter uma solução para um problema mais antigo”;
- “Sim. Noto que as pessoas mais novas têm um maior desapego (...) Não é que sejam irresponsáveis, mas vêm isto de outra forma, ao passo que nós, que estamos cá há mais tempo, quando entrámos vestíamos mais a camisola e envolvíamos-nos nos projetos”;

- *“Sim, acho que os valores são completamente diferentes, a atitude perante a vida. Reconheço que as novas gerações têm uma atitude muito mais positiva do que as gerações antigas. A minha geração sofre muito por antecipação e preocupam-se com aquilo que os outros pensam, a geração mais nova sofre menos com isso “;*
- *“Sim, noto que as pessoas que cá entraram recentemente vêm com uma abertura e mentalidade diferente. Se têm um problema vão à procura da solução, não ficam à espera (...) claramente há diferença de mentalidades entre pessoas de diferentes gerações”;*
- *“Sim. Acho que as gerações mais antigas têm mais compromisso com o serviço. As gerações mais novas, apesar de virem com ideias muito boas e válidas, não são tão responsáveis e não têm tanto compromisso com o trabalho”;*
- *“Existem diferenças sim. A geração dos mais velhos acomoda-se um pouco, perde o interesse em fazer um pouco mais e habitua-se à estabilidade, não têm tanto interesse em desenvolver e aprender novas áreas. Ao contrário, as gerações mais novas vêm com uma atitude de maior disponibilidade e mais vontade”;*

Relativamente às dificuldades sentidas na gestão destas diferenças: **“Quais as dificuldades que sente na gestão das diferenças entre as gerações de trabalhadores?”**

Três chefias referem que as gerações mais antigas têm pouca humildade e apresentam alguma dificuldade em aceitar novas ideias e maneiras de trabalhar:

- *“ As pessoas de uma determinada geração, que já cá estão há 30 e tal anos ,que sempre trabalharam de uma determinada maneira....e muitas das vezes entram pessoas para a equipa que têm uma outra forma de trabalhar (...) e essa interação entre trabalhadores de diferentes gerações não é fácil e leva ao conflito entre elas (...) quem já cá está há mais tempo muitas vezes não consegue aceitar a opinião de quem chegou há menos tempo”;*
- *“Confesso que tenho muita dificuldade em lidar com pessoas que cristalizam no tempo”;*
- *“ Às vezes também me parece que pode haver, não conflitos declarados, mas falta de entrosamento...distanciamento (...) os colegas mais antigos têm um nível de modéstia já exagerado e que os empurra para o conformismo e é aquilo que os jovens não têm, e bem, e que era muito importante se pudessem contaminar as gerações mais antigas da organização”;*

Dois participantes apresentaram a ansiedade e elevada autoconfiança por parte das gerações mais novas como um desafio:

- *“As novas gerações têm uma autoestima e autoconfiança em exagero e cometem muitos erros precisamente pelo excesso de confiança”;*
- *“Sinto que a nova geração é um pouco impaciente”;*

Para além disto, alguns dos participantes referiram também que as gerações mais novas entram na organização sem terem a noção de como se desenvolve o trabalho numa autarquia e o que é ser funcionário público, e.g.:

- *“Os trabalhadores mais novos têm uma atitude mais distante. Os mais novos ainda não perceberam bem que isto não é uma empresa do privado e que trabalhamos para os municípios de acordo com a legislação (...) Os mais novos ainda não perceberam qual é o seu papel aqui na Câmara, não sabem o que é a função pública (...) Os que vêm agora têm a ideia de que já sabem muito ou que não têm muito a aprender, não têm humildade para ouvir os mais velhos e quem já cá está. E quem já cá está tem a ideia de que já sabe tudo e não tem a humildade de ouvir e aprender com os mais novos”;*

Outros 3 entrevistados referem que apesar de concordarem que existem diferenças entre as gerações, tal não acontece na equipa de trabalho que lideram, e.g.:

- *“Na minha equipa não noto isso, não tenho esse problema”;*
- *“Na minha unidade técnica, sinto que tenho uma relação positiva com as várias gerações de trabalhadores, uns conhecidos de longa data e quase na mesma faixa etária, outros com idades de serem meus filhos, mas como mãe que sou com bom relacionamento com o meu filho, consigo entendê-los e comunicar, julgo eu, positivamente com eles”*

De seguida, foram solicitadas sugestões para a resolução destas dificuldades: **“Nesse sentido, que soluções sugere?”**

A maior parte dos entrevistados sugerem a comunicação, a integração e partilha de conhecimentos entre colegas e a realização de ações de formação como forma de melhoria:

- *“Deve haver a transmissão dos conhecimentos enquanto os que já cá estão ainda têm paciência”;*
- *“Acho que as chefias e os dirigentes precisavam de fazer um refresh de modo a perceber que têm colaboradores de outra geração e aprender a lidar com eles (...) só aos mais novos é que é exigido saber lidar com os mais velhos e aos que cá estão isso não é exigido”;*
- *“Os novos devem sentir que têm uma razão para estar aqui na organização (...) O processo de integração é fundamental para que haja uma passagem de conhecimentos que existam e é uma oportunidade para os mais jovens expressar as suas dúvidas e os seus problemas”;*
- *“Reunir a equipa, haver comunicação, a formação nestas áreas”;*

- *“ Não se pode falar para todas as pessoas da mesma maneira (...) A forma de comunicar com as diferentes gerações e pessoas de diferentes personalidades leva a que muitas das vezes consigamos atingir determinados objetivos (...) cabe a quem lidera saber mediar e tentar explicar que muitas vezes não é o que se diz mas como se diz”;*
- *“Conversar, por aí é que se chega ao consenso”;*
- *“Acho que devemos de dar o exemplo e ter a humildade de aprender com os mais novos (...) Poderíamos fazer uns workshops onde se misturassem as diferentes gerações e as chefias com os subordinados (...) Falar claramente e explicar o porquê das coisas se fizerem daquela forma ou as regras que existem. Tudo tem uma razão de ser”;*

Algumas outras chefias mencionaram também que é importante saber ouvir as ideias dos mais novos:

- *“É importante aceitar as ideias dos mais novos para melhorar o trabalho”;*
- *“A solução ideal é agarrar a experiência e o saber que existe e atualizá-lo. Para isto tem de haver duas coisas que são fundamentais: a humildade de partilha de quem é mais experiente e a humildade da receção e de apreensão de quem é mais novo (...) Temos de aproveitar a*
- *“Devemos tentar tirar o melhor de cada um (...) fomentar o diálogo e aproveitar das pessoas novas aquela energia que trazem para alterar métodos de trabalho, acho que muitas vezes os conflitos surgem pela existência de métodos de trabalho desajustados(...) Devemos pelo menos ouvir e dar o benefício da dúvida aos mais novos”.*

8.5.2. Acolhimento e Integração dos Trabalhadores

Passando ao acolhimento e integração de trabalhadores, quando questionados sobre se a forma como o processo é feito na organização está adequado: **“Relativamente ao acolhimento de novos trabalhadores na Câmara Municipal de Lagos, acha que a forma como é feito está adequada? Se não, porquê?”**

Três dos entrevistados responderam que é adequado, todos os restantes consideram que o processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores não é suficiente. A grande maioria das chefias revelou que acha que a maneira de acolher novos colegas é excessivamente formal e que um dos pontos mais negativos é o facto de não ser feita uma apresentação dos novos elementos a toda a organização:

- *“Não, eu não gosto nada da forma como as pessoas são acolhidas aqui, foi feito um esforço para melhorar e melhorámos (...) era interessante pensar numa forma diferente de integrar as pessoas (...) acho que é demasiado formal”;*
- *“Não, de forma alguma, nem pensar nisso. Acho errado uma pessoa nova chegar e ter à sua espera os elementos todo do executivo, a pessoa deve assustar-se (...) Cruzo-me no elevador com pessoas que nem sei se são colegas”;*
- *“Acho que é excessivamente formal. Em geral, acho que se evoluiu muito com o acompanhamento que o técnico de recursos humanos faz aos novos trabalhadores, onde acho que se peca é quando as pessoas chegam e não são avisadas do que é que é uma Câmara Municipal, deveriam ter acesso à história da organização, deveria de haver alguém dos recursos humanos que fizesse uma viagem no tempo”;*
- *“Não, acho que está mal o facto de não apresentarem os novos trabalhadores a todas a unidades”;*
- *“Acho que não é suficiente. Tenho colaboradores que sentiram necessidade de que haja um manual de acolhimento”;*
- *“Não considero desadequada, mas insuficiente, uma vez que após uma breve apresentação, muitas vezes só dentro da Divisão é insuficiente para que se conheçam. Nesta fase, em que entraram muitos novos colaboradores, muitas vezes encontramos-los nos corredores ou entram nas secções/serviços e não sabemos quem são e de onde vêm e verifica-se que muitos novos colaboradores desconhecem as múltiplas atividades praticadas em um Município”*

De seguida, os participantes foram questionados sobre como acolhem e integram os membros mais recentes das suas equipas: ***“Como chefe, como concretiza esse processo?”***

Cada uma das chefias revelou que faz o acolhimento á sua maneira. Alguns confessaram também que delegam essa tarefa por não terem tempo para tal:

- *“Mal, porque vou à reunião e depois entrego-os às chefias, peço que apresentem o pessoal que pertence a esta Divisão e dê uma visão sobre esta organização e depois passado algum tempo, uma semana ou duas, é que converso com a pessoa para perceber como se está a integrar e o que tem a dizer”;*
- *“Nós aqui (referindo-se à sua unidade orgânica) tentamos fazer um entrosamento maior”;*
- *“Faço reuniões mensais com o novo trabalhador e o seu tutor para tentar perceber como o trabalhador se sente e como está a correr a integração”;*
- *“Tenho que delegar”;*
- *“Tento incutir responsabilidades, dar-lhes tarefas de acordo com a sua formação e com as suas competências. Tento potenciar ao máximo aquele recurso humano e motivá-lo”;*

- *“Primeiro tento-lhes mostrar como funciona a secção, qual a legislação com que trabalhamos e coloco-os ao lado dos colegas que já fazem aquele serviço há mais tempo, estou disponível para tirar qualquer dúvida”;*
- *“Numa fase inicial estou com eles, vou-lhes explicando o que é a autarquia, como utilizar as ferramentas habituais do serviço”;*
- *“Com a chegada de novos colaboradores é efetuada uma apresentação presencial do espaço físico e dos colegas afetos a cada unidade orgânica. É também prestada informação generalizada do organograma da Câmara e respetivas atividades.”*

Sobre os aspetos mais importantes e influentes para o futuro do trabalhador na organização: ***“Nesta fase, quais os aspetos que considera mais importantes e influentes para o futuro do trabalhador na organização?”***

Os participantes mostraram opiniões distintas. Uns acham que estes aspetos são da responsabilidade do tutor e da organização ao passo que os outros colocam a responsabilidade no próprio trabalhador, nomeadamente a sua atitude e posição iniciais:

- *“Acho que é fundamental a integração na equipa sobretudo em termos de aculturação dos valores e costumes da organização. A pessoa tem que ser integrada o melhor possível na equipa para perceber a sua dinâmica”;*
- *“A perspectiva de evolução e desenvolvimento”;*
- *“Acho que a figura do tutor é muito importante”;*
- *“O que mais marca são os primeiros dias e a forma como é integrado. Portanto o acolhimento é extremamente importante.”;*
- *“Devemos envolver os trabalhadores nos vários níveis das tarefas, respeitá-los e fazê-los ver quanto importante é a sua colaboração para a organização, pois todos somos peças deste tão importante puzzle que é a administração autárquica.”;*
- *“Eu acho que eles primeiro têm de tomar o gosto pelo que fazem e acho que esta fase inicial é essencial porque a visão que se tem lá fora dos funcionários e do que se faz é completamente diferente e portanto nestes primeiros meses ou se gosta, ou não se gosta”;*
- *“O espírito de iniciativa, o sentido crítico construtivo, a responsabilidade, tudo aquilo que aprecio num trabalhador”;*
- *“Acima de tudo têm de perceber que estamos a trabalhar para o bem do município e não para se valorizarem pessoalmente”;*
- *“O seu empenho pelo trabalho que vai desempenhar e a sua disponibilidade/humildade para aprender e evoluir.”*

Quanto a eventuais dificuldades sentidas na integração de novos membros nas suas equipas de trabalho: ***“Sente dificuldades na integração de novos trabalhadores nas equipas de trabalho? Quais?”***

A maior parte dos entrevistados não apontou dificuldades em integrar novos elementos nas suas equipas:

- *“Não, pelo contrário”;*
- *“Não sinto dificuldade nenhuma, a equipa recebe e acolhe bem”;*
- *“Na minha experiência aqui neste serviço não. Mas no geral das equipas de trabalho acho que sim, há”;*
- *“Integram muito bem, não houve qualquer dificuldade”;*

Seguidamente, foi colocada uma questão sobre a existência de diferenças geracionais na integração de novos colaboradores: ***“Acha que existem diferenças entre as gerações relativamente à sua integração? Por exemplo, acha um trabalhador pertencente a um determinado grupo etário se integra melhor/pior que um trabalhador pertencente a um grupo etário distinto? Em que medida?”***

As opiniões são dicotómicas, pois uns consideram que as gerações mais novas se integram melhor pelo facto de ainda terem poucos hábitos de trabalho e serem mais abertos para aprender novas coisas, ao passo que outros consideram que os mais velhos se integram melhor por serem mais comprometidos com o serviço e terem mais experiência de vida:

- *“De um modo geral penso que os mais novos evoluem mais rapidamente, até porque muitos têm um grau de escolaridade superior, mas depende muito da sua disponibilidade e empenho.”*
- *“Acho que há mais facilidade nos jovens. Acho que alguém com alguma idade e numa fase mais avançada da sua vida profissional tem mais dificuldade porque já não tem tanta esperança de fazer a diferença como um jovem, têm menos energia e mostram um certo comodismo por estarem na função pública”;*
- *“No meu caso não noto, mas noutras equipas acho que sim. Noto que as gerações mais novas são mais desligadas e os mais velhos são mais comprometidos”*
- *“Eu acho que os mais velhos se integram melhor, mas isso pode ter a ver com a sua experiência de trabalho. Os mais velhos têm outra postura e outra maturidade;*

Sobre a existência de fatores que levem a diferenças geracionais na integração: ***“Acha que poderão existir fatores que levem a essa situação?”***

Os participantes mostraram diferentes opiniões:

- *“Depende do tipo de trabalho”;*
- *“Acho que depende das circunstâncias da vida da pessoa”;*

- “Acho que depende dos dirigentes e dos membros das equipas”;
- “Sim acho que há um pouco de preconceito com os mais novos. Como já temos experiências não tão boas com os mais novos, já há um certo preconceito”.

De seguida, foram solicitadas aos participantes ideias para melhorar o processo de acolhimento e integração de trabalhadores: **“Que medidas sugere para melhorar o acolhimento e integração de trabalhadores?”**

Os entrevistados referiram na sua maioria de que seria importante fazer alterações ao organograma relativamente ao seu desenho e receber os novos trabalhadores e apresentá-los a todos os colegas da organização, dar-lhes a conhecer a sua cultura e o que é trabalhar numa autarquia e ser um funcionário público:

- “Dar liberdade às pessoas para se apresentarem e se darem a conhecer (...) colocar fotografias das chefias no organograma ou os n.ºs das salas de cada serviço”;
- “O organograma deveria de ter as caras das pessoas e as salas onde se encontram”;
- “Mais comunicação, mais reuniões (...) fazer uma sessão inicial para inteirar a pessoa sobre a cultura e a história da Câmara e das pessoas”;
- “Acima de tudo, quando uma nova pessoa chega deve receber uma perspetiva do que é a Câmara Municipal (...) É importante que as pessoas percebam que são uma peça importante, mas que só faz sentido num puzzle que é a Câmara”;
- “Deveria de haver uma apresentação geral dos novos trabalhadores a todos”;
- “Acho que um manual de acolhimento iria facilitar”;
- “A apresentação dos novos colegas a todos seria um bom acréscimo ao plano de acolhimento”

8.5.3. Disponibilidade para aprender e mudar

Passando as questões relacionadas com a disponibilidade para aprender e mudar hábitos e formas de acolher trabalhadores e integrar as diferentes gerações da organização, foi primeiramente colocada a questão: **“Na sua perspetiva como chefe, estaria disposto a frequentar ações de formação sobre acolhimento e integração de trabalhadores?”**

Todos mostraram disponibilidade para tal, no entanto de uma forma menos tradicional, sugerindo a implementação de ações de formação que seguissem modelos atualizados, nomeadamente as dinâmicas de grupo:

- *“Depende da formação, acharia interessante umas ações de dinâmicas de grupo e jogos de equipas ou ações de sensibilização para dar a conhecer novas formas de receber os trabalhadores “;*
- *“Estou...fazendo-se noutros padrões e meios mais atuais”;*
- *“Sim, dessas ações devem resultar ações, medidas para implementar”;*
- *“Acho que deveria de haver formação sobre a forma como se deve fazer a integração intergeracional e não só o acolhimento”;*
- *“Sim estou sempre disponível para aprender e dar o meu contributo. Acho que as ações devem ser em dinâmicas de grupo para cada um dar o seu contributo”;*

De seguida, os participantes foram questionados acerca da existência de práticas que promovam a proximidade entre os trabalhadores: ***“Existem práticas que promovam o estabelecimento de relações próximas e partilha de conhecimentos e experiências entre colegas na Câmara Municipal de Lagos?”***

A maior parte das chefias revelou que existem estas práticas dentro das suas Unidades Orgânicas, não fazendo referências á existência das mesmas, mas viradas para promover a proximidade de trabalhadores de diferentes Divisões/Unidades Técnicas:

- *“Nós nesta unidade orgânica tentamos implementar “;*
- *“Nós aqui na unidade orgânica fazemos isso com frequência”;*
- *“Há nas nossas reuniões de trabalho”;*
- *“Na minha unidade orgânica tento promover”;*
- *“No nosso serviço fazemos uma reunião de 3 em 3 meses para debater ideias e situações”.*

A pergunta final do questionário pressupunha a adoção de medidas para aproximar os trabalhadores de diferentes gerações: ***“Acharia interessante a adoção de medidas que promovam a partilha de conhecimentos e experiências entre trabalhadores de diferentes gerações? “***

Todas as chefias concordam que sim, seria uma medida interessante e importante:

- *“Sim, acho que até ao nível dos corpos dirigentes isso deveria ser feito”;*
- *“Sim, acho que até seria interessante que as pessoas tivessem a oportunidade de conhecer por um dia uma outra unidade orgânica, uma outra realidade”;*
- *“Acharia muito importante a partilha de conhecimentos e experiências. Há muita falta de respeito pelo trabalho dos outros”;*
- *“Acho que era importante. Agora em termos práticos...consegue-se?”*

De modo geral, os resultados das 16 entrevistas demonstram que as chefias concordam que existem, de facto, diferenças entre as gerações de trabalhadores sobretudo no que diz respeito ao seu comportamento, ao modo de estar e à forma de encarar o trabalho. Conclui-se também que a forma como é feito o acolhimento e integração de trabalhadores parece não ser suficiente na opinião dos entrevistados. Todos os participantes revelaram total disponibilidade para aprender e mudar a forma como acolhem e integram os novos colaboradores, e concordam que seria benéfico a adoção de medidas que impulsionem o estabelecimento de relações positivas entre colegas.

9. Discussão

O presente estudo teve como objetivo principal a criação de uma proposta de intervenção para mediar a eventual existência de diferenças entre os trabalhadores de diferentes classes geracionais pertencentes ao mapa de pessoal da Câmara Municipal de Lagos, no que concerne aos seus valores, atitudes e expectativas em relação ao trabalho. Para este efeito, foram realizados 2 estudos. No primeiro estudo foi solicitado aos trabalhadores da organização o preenchimento de um questionário de forma voluntária, e no segundo estudo foram realizadas 16 entrevistas de carácter semiestruturado a trabalhadores com cargos de chefia, independentemente do seu grau hierárquico. Destes dois estudos, surgiu uma proposta de intervenção (Anexo 3) que visa reajustar o acolhimento e integração de novos membros e aproximar as gerações de trabalhadores, promovendo a salvaguarda do bem-estar e a produtividade dos mesmos. Esta proposta de intervenção contempla a apresentação de um Plano de Acolhimento e Integração adaptado à realidade da organização e diferenças geracionais de trabalhadores. Com efeito, este Plano de Acolhimento e Integração propõe, para além das atividades que já constavam no plano aplicado na organização na atualidade, a realização de uma receção aos novos trabalhadores mais completa e dinâmica, um Manual de Acolhimento, e a constituição do papel do Coadjuvante de Acolhimento e Integração. Para além disto, na proposta de intervenção sugerem-se igualmente a realização de ações de partilha de valores, ideias e experiências entre trabalhadores de diferentes gerações.

Relativamente aos questionários, importa referir que a maioria dos participantes, independentemente da sua classe geracional, concorda em atribuir maior importância aos valores instrumentais e aos valores cognitivos, tais como o pagamento de férias, a oferta de um plano de saúde/reforma, ter um horário de trabalho que corresponda às suas

necessidades pessoais e familiares ou ter a oportunidade de aprender continuamente e desenvolver novos conhecimentos. Com efeito, os resultados referentes aos valores associados ao prestígio (e.g., a posição na hierarquia) demonstraram que os participantes dão menor relevância a estes aspectos. Contudo, foi possível observar diferenças estatisticamente significativas nesta dimensão entre as gerações, verificando-se que são os *Baby Boomers* aqueles que maior importância atribuem aos valores associados ao prestígio o que vai ao encontro do exposto na literatura (e.g., Hansen & Leuty, 2011; Kupperschmidt, 2000). De entre as 3 classes geracionais, a Geração X demonstrou ser a que mais valoriza quer os atributos instrumentais, quer os atributos sociais/altruístas. Nos valores cognitivos, apesar de haver pouca discrepância, a Geração *Baby Boomers* foi a que demonstrou dar mais importância a estes atributos, tendo-se observado o mesmo em relação aos valores de prestígio. Por outro lado, a Geração Y mostrou ser a que dá menos valor ao prestígio no local de trabalho e aos aspectos sociais/altruístas.

Apesar dos valores das médias entre os 3 grupos geracionais não apresentar grandes discrepâncias (exceto na dimensão valores associados ao prestígio), poder-se-á concordar com o que alguns autores da literatura afirmam relativamente aos valores de trabalho da Geração *Baby Boomers*, que parece dar mais ênfase à oportunidade para adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas competências no trabalho (Lyons, 2003). Estes participantes demonstraram também dar mais apreço à sua imagem e status na organização (Hansen & Leuty, 2011; Kupperschmidt, 2000). A Geração X também parece evidenciar o pressuposto por determinados autores, na medida em que ao atribuírem maior importância aos valores instrumentais, demonstraram importar-se sobretudo com fatores como a estabilidade no trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e familiar (Becton et. al., 2014; Cennamo & Gardner, 2008; Eyoun et.al., 2020; Woodward et.al., 2015). A Geração Y, no entanto, contrariamente ao que alguns autores defendem (Eyoun et.al., 2020; Howe & Strauss, 2000), não manifestou outorgar tanta importância à socialização e trabalho em equipa, preocupando-se essencialmente com os benefícios materiais e condições de trabalho e com as oportunidades para aumentar os seus conhecimentos e crescer profissionalmente. Assim, de modo geral, os resultados destes itens correspondem na sua maioria ao exposto pela literatura, sendo o salário e as recompensas monetárias, fatores preponderantes na motivação de todos os trabalhadores, independentemente da sua classe geracional (Woodward et. al., 2015).

Relativamente à forma como as gerações se percebem umas às outras, os resultados sugerem de forma clara que todos as gerações consideram que os membros da

sua geração e das outras atribuem maior relevância aos atributos de benefícios, salário e segurança no trabalho. Curiosamente, a Geração Y considera que os colegas mais anosos valorizam também de forma mais preeminente o prestígio, influência e autoridade, demonstrando, talvez, que os trabalhadores mais novos encaram os colegas das gerações mais velhas como pessoas mais sérias e autoritárias. Por outro lado, a Geração X pensa que são os trabalhadores mais novos que dão mais importância a estes atributos, o que também se pode tornar interessante para entender a imagem que esta geração constrói dos colegas mais novos. A Geração *Baby Boomers*, no entanto, não apresentou grandes diferenças na opinião que tece relativamente aos valores de trabalho das outras gerações. Estes resultados poderão ser interessantes para compreender a forma como os colegas de diferentes gerações se encaram e, conseqüentemente, socializam dentro da organização. Ao confrontar os resultados dos valores de trabalho de cada geração com os resultados das perceções de valores de trabalho de outras gerações, nota-se que os membros das diferentes classes geracionais poderão criar uma imagem distorcida dos membros das outras classes de forma generalizada, o que será, então, útil para compreender a natureza da problemática das diferenças geracionais e criar soluções para as apaziguar (Carver & Candela, 2008; Cennamo & Gardner, 2008).

Paralelamente, também é importante analisar os aspetos positivos que os membros de uma geração realçam nas outras gerações, o que permite não só ajudar a perceber a imagem que constroem, mas também para assimilar aquilo que mais valorizam nas gerações opostas para intervir e tentar estabelecer ligações entre colegas de trabalho (Constâncio et. al., 2016). De facto, os resultados demonstram que aquilo que as gerações mais anosas (*Baby Boomers* e Geração X) mais apreciam na Geração Y é o seu domínio das tecnologias, o que corresponde à maioria das respostas dadas quando os participantes destas gerações foram questionados sobre o que gostariam de aprender com os colegas de outras gerações. Ao mesmo tempo, a Geração Y encara positivamente os colegas mais velhos no que concerne à sua dedicação e responsabilidade, conhecimentos e experiência. De facto, quando questionada sobre o que gostaria de aprender com estes colegas, a Geração Y confessou que gostaria de obter mais conhecimentos sobre a metodologia de trabalho e ter acesso a saberes adquiridos com a experiência dos outros.

Apesar de os resultados irem ao encontro do que alguns autores da literatura defendem sobre a não existência de diferenças entre as gerações relativamente aos seus valores de trabalho (e.g., Costanza et.al., 2012), todos os 16 trabalhadores com cargos de chefia na organização que foram entrevistados, curiosamente defendem que existem

diferenças notórias nos colaboradores de diferentes gerações. Com efeito, a maioria dos participantes das entrevistas concorda que os trabalhadores mais anosos da organização são mais comprometidos, responsáveis e assertivos com o trabalho, enquanto que os mais jovens são vistos como menos comprometidos e interessados. No entanto, os entrevistados confessaram também que os mais jovens têm uma maior disponibilidade para aprender e inovar, enquanto que os colegas mais velhos demonstram uma postura mais fechada, ao se deixarem levar pela estabilidade e resistência à mudança, demonstrando até uma certa dificuldade em aceitar e implementar as ideias dos membros mais recentes na organização. Ainda assim, todos concordam que as gerações de trabalhadores mais velhos são dotadas de conhecimentos e experiências que devem ser transmitidos para os mais novos, enquanto que estes últimos vêm com conhecimentos ao nível das tecnologias e metodologias de trabalho que devem também partilhar com os primeiros. Um outro ponto também mencionado pelas chefias foi o facto de as novas gerações de trabalhadores entrarem na organização com uma ideia errada sobre o que é trabalhar numa autarquia e ser um funcionário público. Relativamente ao processo de acolhimento e integração de trabalhadores em vigor na organização, a maior parte dos entrevistados reconheceu que não considera que o mesmo seja suficiente, mostrando-se disponível para aprender e melhorar neste sentido. Os mesmos referiram, no que concerne à implementação de estratégias para criar ligações entre trabalhadores, a promoção e partilha de conhecimentos e experiências. Neste sentido, torna-se importante promover a comunicação entre colegas de diferentes gerações, transmitir conhecimentos, ideias e opiniões e darem-se a conhecer uns aos outros para que se construa uma relação de confiança e entreajuda.

Os resultados do estudo 1 não indicam a presença de diferenças entre as gerações de trabalhadores relativamente aos valores de trabalho, excetuando os valores associados ao prestígio, notando-se, no entanto, que as gerações constroem uma imagem divergente sobre o comportamento evidenciado pelas outras. No sentido da inexistência de diferenças significativas entre gerações, Kowske e colegas (2010) sugerem que as gerações são mais semelhantes do que diferentes, e as diferenças existentes são inconsistentes tendendo a contradizer estereótipos geracionais.

Ao mesmo tempo, os resultados do estudo 2 demonstram que os próprios chefes das equipas de trabalhadores da organização e a sua experiência confirmam a existência de diferenças entre gerações, sobretudo ao nível das suas atitudes e comportamentos.

Em termos de limitações, aponta-se sobretudo a amostra dos questionários, no que concerne ao seu tamanho reduzido, tendo em conta o número total de trabalhadores da organização, e à sua distribuição por gerações, já que a Geração X é mais representativa, comparativamente à Geração *Baby Boomers* e à Geração Y. Para além disto, aponta-se igualmente o facto de a organização em estudo ser uma entidade pública pertencente à Administração Local, o que já por si é um fator determinante relativamente à cultura organizacional instituída. Neste sentido, investigações futuras deverão procurar amostras mais equilibradas em termos geracionais, assim como aprofundar outras áreas da função pública, e/ou estender o estudo ao setor privado para comparar os valores de trabalho nas diferentes gerações e setores. Estudos cross-cultural serão também importantes para observar como diferem os valores de trabalho nas gerações de outras culturas.

Em suma e confrontando estes resultados com o estado da arte, há que concordar que existe a necessidade de aprofundar os estudos sobre esta temática e questionar, se de facto, são os valores de trabalho e expectativas que divergem entre gerações de trabalhadores, ou serão somente as suas formas de estar, relacionar-se e trabalhar nas organizações.

III. CONCLUSÃO

Conhecer e perceber a forma como as gerações de trabalhadores se encaram e relacionam dentro de uma organização é essencial para que os elementos que constituem a hierarquia possam intervir e fomentar o estabelecimento de ligações entre colegas, nomeadamente o espírito de confiança e entreajuda, possibilitando um bom ambiente de trabalho e partilha de ideias e conhecimentos, contribuindo não só para a produtividade na organização, mas também para o bem-estar dos seus colaboradores. O processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores em conjunto com a implementação de iniciativas que promovam a partilha de valores, ideias, conhecimentos e experiências entre colegas, nomeadamente numa organização com um elevado número de trabalhadores de idades mais avançadas e com carreiras longas e robustas na autarquia, poderá ser uma ferramenta útil para quebrar o gelo e barreiras pré-concebidas logo na entrada de novos elementos nas equipas de trabalho, fomentado o estabelecimento de relações próximas e de confiança entre colegas, ao mesmo tempo que possibilitam a transmissão de conhecimentos importantes que foram adquiridos com a experiência de trabalho dos trabalhadores mais antigos e que são uma mais-valia para o futuro da organização.

Referências Bibliográficas

- [Fotografia A cidade de Lagos nos tempos modernos]. (s.d.) <https://www.oficina.org.pt/>
- [Fotografia Câmara Municipal de Lagos, Edifício Paços do Concelho Séc. XXI]. (s.d.) <https://regiao-sul.pt/2019/11/07/economia/camara-municipal-de-lagos-aprova-orcamento-de-64-milhoes-de-euros/480376>
- [Fotografia Trecho da cidade e da baía em inícios do séc. XX]. (s.d.) <http://delagos.pt/fototeca/>
- Abbasi, S. & Balhadji, M. (2016). A Closer Look at Millennials at Work: A Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science Review*, 2(4), 17-19. <http://www.ijhssrnet.com/uploads/volumes/1575614093.pdf>
- Amaro, J.P.S. (2016). *O acolhimento e integração como preditores da identificação organizacional* (Dissertação de Mestrado). ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5102/1/20841.pdf>
- Araújo, A. F., Guimarães, J. M. X., Sampaio, J. R. F., Barbosa, J. R. M., Bezerra, A. S., & Vieira, E. A. (2016). Acolhimento e integração como prática dos recursos humanos hospitalar: um relato de experiência como proposta de intervenção. *Revista e-ciência*, 4(1),54-60. <http://dx.doi.org/10.19095/rec.v4i1.104.g41>
- Ascensão, C. S. C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector de pós-venda automóvel* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp034772_tm.pdf
- Ashraf, R. (2018). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(3), 1-3. <http://dx.doi.org/10.4172/2162-6359.1000528>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, T. N. (2011). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Beaven, M. (2014). Generational differences in the workplace: Thinking outside the boxes. *Contemporary Journal of Anthropology and Sociology*, 4(1), 68-80. <https://encompass.eku.edu/ugra/2014/2014/14>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Bencsik, A. Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90 – 106. <http://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

- Benson, J. & Brown, M. (2011) Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. <http://doi.org/10.1080/09585192.2011.573966>
- Bento, A. V. (2008). Liderança contingencial: os estilos de liderança de um grupo de professores do ensino básico e secundário. In A. Mendonça & A. Bento (Org.) *Educação em tempo de mudança* (pp. 129-137). Funchal: Grafimadeira. <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/Resumo3.pdf>
- Berkelaar, B., & Harrison, M. (2019). Organizational Socialization. In *Oxford Research Encyclopedia of Communication* (online). <http://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.127>
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229. <http://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Câmara Municipal de Lagos (2020). *Grandes Opções do Plano: Mapa de Pessoal*. <https://www.cm-lagos.pt/balcao-virtual/documentos/documentos-financeiros/download/13066/7488/104>
- Câmara Municipal de Lagos (2020). *Manual da Qualidade da CML* (não publicado).
- Carver, L., & Candela, L. (2008). Attaining organizational commitment across different generations of nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 984-999. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00911.x>
- Cavalcante, R. A., & Chaves, V. F. (2013). Líderes transacionais e transformacionais em uma organização pública: um estudo com gerações Boomers, X e Y. In *VI Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril. <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/137-L%C3%84DDERES-TRANSACIONAIS-E-TRANSFORMACIONAIS-EM-UMA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O-P%C3%94BLICA-UM-ESTUDO-COM-GERA%C3%87%C3%94ES-BOOMERS-X-E-Y.pdf>
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chen, P. and Choi, Y. (2008), Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595-615. <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610967>

- Comin, L., & Pauli, J. (2018). The meaning of work, organizational socialization and work context: The perspective of migrant workers. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 19(spe), 1-29. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramd180088>.
- Constâncio, M. V., Diniz, A. L., Lazzari, G. C., Pinheiro, L. S., Vendrame, M. M., & Ventura, J. S. (2016). O papel da liderança na condução de diferentes gerações no ambiente de trabalho. *Revista Científica do Uniselasiano*, 7(14), 211-225. <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no14/artigo17.pdf>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno de Estudos*, 10(18), 1-20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Dajani, M. A. (2018). Differences in work values by gender and generation: Evidence from Egypt. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 9-20 <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n2p9>
- Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro. Diário da República: Série 1 n.º 4. www.dre.pt
- Delvas, R. L. (2017). *A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o manual de acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - uma proposta* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto, Porto. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11197>
- Durães, L. C. (2017). *Perceções sobre o Acolhimento e Integração numa empresa de Construção Civil: construção de um Manual de Acolhimento* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/46460>
- Eletter, S., Sulieman, M., & AlNaji, L. (2017). Generational diversity and work values. *Journal of Hotel and Business Management*, 6(1), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000156>
- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86(102449). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449>
- Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Freire, A. F. (2017). *A importância dos valores organizacionais na Administração Pública* (Relatório de Estágio). Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/81106>
- Gomes, A. C. (2016). *GERAÇÃO MILÉNIO: Comportamento nas Organizações e nos Mercados de Trabalho Comparação com gerações anteriores* (Dissertação de Mestrado).

- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.), *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas* (pp. 239-253). Vila Nova de Famalicão: Editora Novembro.
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment, 20*(1), 34–52. <https://doi.org/10.1177/1069072711417163>
- Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health, 29*(3), 240-257. <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.933961>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. NY:Vintage Books.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In I. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology* (online). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Jonck, P., van der Walt, F., & Sobayeni, N. (2017). A generational perspective on work values in a South African sample. *SA Journal of Industrial Psychology, 43*(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i1.1393>
- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management, 66*, 92-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.006>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology, 53*(1), 47 - 66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kranenberg, E. (2014). *Work-values differences within Generation Y: Recommendations for HR Management in the hospitality industry* (Master Dissertation). University of Twente. https://essay.utwente.nl/64988/1/KranenbergE_BA_InternationalManagement.pdf
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65-70. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Lei n.º 35/2014 de 20 de julho. Diário da República: 1.ª Série n.º 117. www.dre.pt
- Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto. Diário da República: 1.ª Série n.º 167. www.dre.pt
- Lei n.º 50/2018 de 16 de agosto. Diário da República: 1.ª Série n.º 157. www.dre.pt
- Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro. Diário da República: 1.ª Série n.º 176. www.dre.pt

- Lima, D. D. (2016). *Socialização, acolhimento e integração manual de acolhimento Cascade Wellness & Lifestyle Resort* (Relatório de Estágio). Universidade do Algarve, Faro. <http://hdl.handle.net/10400.1/9937>
- Lyons, S. M. (2003). *An exploration of generational values in life and at work* (Doctoral Thesis). Carleton University, Ottawa, Ontario. <https://doi.org/10.22215/etd/2004-05791>
- Marafuga, P.M. (2012). *A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Algarve, Faro. <http://hdl.handle.net/10400.1/3267>
- Martinho, D. M. (2016). *Acolhimento, integração e socialização. Manual de acolhimento para o pessoal não docente* (Projeto de Mestrado). Universidade do Algarve, Faro. <http://hdl.handle.net/10400.1/8294>
- Mendrico, R. A. (2016). *Modelo Tridimensional de Acolhimento e Integração Organizacional* (Dissertação de Mestrado). ISPA – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa. <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5100/1/20803.pdf>
- Morais, F. L. (2016). O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(2), 176-187. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42696/o-desafio-das-liderancas--assegurar-a-produtividade-com-pessoas-de-diferentes-geracoes/i/pt-br>
- Motta, F. C. (1993). Controle Social nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5), 68-87. <https://www.scielo.br/pdf/rae/v33n5/a05v33n5.pdf>
- Motta, S. (s.d.). Cultura Organizacional. *Comportamento Organizacional, Unidade 07*, 150-173. https://www.academia.edu/28601983/Cultura_Organizacional_Comportamento_Organizacional_Cultura_Organizacional_Suely_Motta
- Oliveira, S. M. (2018). *Estilos e esquemas cognitivos, estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais: comparando líderes de diferentes gerações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Palicka, O. (2016). *Generational differences in work values and job satisfaction* (Master Dissertation). Erasmus University Rotterdam & Erasmus School of Economics. <https://pdfs.semanticscholar.org/da21/e0ca8377aaeb195fe9701d7c1e5b2c68f4be.pdf>
- Reinert, M., Munhoz, G., Filippin, M., Chimello, G., Monteleone, G. & Pastro, M. (2012). Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Base - Administração e Contabilidade*, 9(1), 27-40. <https://doi.org/10.4013/base.2012.91.03>
- Richardson, R. J. (1984). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: ATLAS, S.A.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, F. M., Mercial, M. E., & Boddy, T. K. (s.d.). *Liderança e as gerações*. Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos. http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2016/10/Lideranca-e-as-Geracoes_20062015.pdf

- Rodrigues, M. (2011). O tratamento e análise de dados. In H. Silvestre, & J. Araújo (Eds.), *Cap. IX de Metodologia para a Investigação Social* (pp. 179-230). Lisboa: Escolar Editora. <http://hdl.handle.net/10198/6563>
- Saraiva, L. A. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100011>
- Schein, E. H., & Van Maanen, J.(s.d.) Toward a theory of organizational socialization. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2013). O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. *Revista Reuna*, 18(4), 5-20. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/558>
- Solaja, O., & Ogunola, A. (2016). Leadership style and multigenerational workforce: A call for workplace agility in Nigerian public organizations. *International Journal of African and Asian Studies*, 21, 46-56. <https://iiste.org/Journals/index.php/JAAS/article/view/30494>
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª. ed.). McGraw-Hill.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. *INSEAD Working Paper*, 48/OB. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2630650>

ANEXOS



QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se num projeto de investigação de Mestrado que tem como principal objetivo recolher informação sobre os valores de trabalho. O questionário é anónimo e confidencial e a sua participação é voluntária. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 15 minutos para a sua realização. Obrigada pela sua colaboração.

1. Tendo em consideração os seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho, por favor indique o grau de importância que os seguintes atributos têm para si. Considere uma escala crescente de 1 (nada importante) a 7 (extremamente importante).

	Nada importante						Extremamente importante
1. Ter benefícios (por exemplo, pagamento de férias, plano de saúde/dentista, plano de reforma, etc.) que atendam às suas necessidades pessoais	1	2	3	4	5	6	7
2. Ter um trabalho que tem um impacto significativo na organização	1	2	3	4	5	6	7
3. Ter autoridade para organizar e dirigir o trabalho dos outros	1	2	3	4	5	6	7
4. Trabalhar em tarefas e projetos que desafiam as suas habilidades/competências	1	2	3	4	5	6	7
5. Ter uma gestão que forneça feedback oportuno e construtivo sobre o seu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
6. Trabalhar com colegas agradáveis e amigáveis com os quais poderia criar amizades	1	2	3	4	5	6	7
7. Trabalhar num ambiente que é animado e divertido	1	2	3	4	5	6	7
8. Ter a oportunidade de aprender continuamente e desenvolver novos conhecimentos	1	2	3	4	5	6	7
9. Ter a garantia de segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Ter um horário de trabalho que seja adequado às necessidades da sua vida	1	2	3	4	5	6	7
11. Ter um trabalho interessante, excitante e envolvente	1	2	3	4	5	6	7
12. Ter a liberdade para tomar decisões sobre como faz o seu trabalho e gasta o seu tempo	1	2	3	4	5	6	7
13. Trabalhar num ambiente que lhe permite equilibrar a sua vida profissional com a sua vida privada e as suas responsabilidades familiares	1	2	3	4	5	6	7
14. Ter acesso às Informações que precisa para fazer o seu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15. Ter um trabalho que é prestigiado e altamente considerado pelos outros	1	2	3	4	5	6	7
16. Ter um trabalho que lhe oferece um bom salário	1	2	3	4	5	6	7
17. Ter um trabalho com atividades variadas e pouco rotineiras	1	2	3	4	5	6	7
18. Trabalhar num local onde o trabalho bem feito é reconhecido	1	2	3	4	5	6	7
19. Ter um trabalho que permite utilizar as competências e aptidões que adquiriu através da educação e/ou experiência profissional	1	2	3	4	5	6	7

20. Ter a oportunidade de crescimento e progressão na sua carreira	1	2	3	4	5	6	7
21. Ter um trabalho que lhe proporcione um sentido pessoal de realização	1	2	3	4	5	6	7
22. Ter um trabalho que proporciona muita interação social	1	2	3	4	5	6	7
23. Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais	1	2	3	4	5	6	7
24. Trabalhar para um supervisor que seja atencioso e preste apoio	1	2	3	4	5	6	7
25. Ter um trabalho que permite ajudar as pessoas	1	2	3	4	5	6	7

2. Na sua opinião, o que mais valorizam as diferentes gerações no local de trabalho? Leia cada afirmação e assinale a sua resposta de acordo com uma escala crescente de 1 (valorizam pouco) a 7 (valorizam muito).

2.1. Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre **os 55 e os 73 anos de idade**, em que medida considera que valorizam:

	Valorizam pouco						Valorizam muito
Benefícios, salário, segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social	1	2	3	4	5	6	7
Prestígio, influência, autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado	1	2	3	4	5	6	7

2.2. Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre **os 40 e os 54 anos de idade**, em que medida considera que valorizam:

	Valorizam pouco						Valorizam muito
Benefícios, salário, segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social	1	2	3	4	5	6	7
Prestígio, influência, autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado	1	2	3	4	5	6	7

2.3. Em relação à geração que compreende os trabalhadores entre **os 19 e os 39 anos de idade**, em que medida considera que valorizam:

	Valorizam pouco						Valorizam muito
Benefícios, salário, segurança no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Bom ambiente de trabalho e com os colegas, interação social	1	2	3	4	5	6	7
Prestígio, influência, autoridade	1	2	3	4	5	6	7
Desafios, liberdade e autonomia, trabalho interessante e variado	1	2	3	4	5	6	7

3. Pense no seu local de trabalho e nos seus colegas de trabalho. Indique os aspetos que considera positivos e negativos nos seus colegas de acordo com a sua geração. Por exemplo, na questão “pontualidade/assiduidade”, se os seus colegas chegam sempre atrasados e isso é algo que lhe desagrada, assinale “Negativo”

	Idades: 19 a 39 anos		Idades: 40 a 54 anos		Idades: 55 a 73 anos	
	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo
Pontualidade/Assiduidade						
Dedicação e responsabilidade						
Espírito de equipa e entreaajuda						
Conhecimentos e experiência						
Domínio das tecnologias						
Autoridade						

4. O que acha que poderia/gostaria de **ensinar** a outras gerações (e.g., práticas, conhecimentos, saberes, tradições, manusear objetos, programas, etc.)? Dê 3/4 exemplos.

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

5. O que acha que poderia/gostaria de **aprender** com outras gerações (e.g., práticas, conhecimentos, saberes, tradições, manusear objetos, programas, etc.)? Dê 3/4 exemplos.

.

1. _____ 2. _____

3. _____ 4. _____

6. Pense na empresa onde trabalha. Quanto satisfeito(a) está com o seu ambiente/clima de trabalho? Assinale com um X.

1 Nada Satisfeito	2 Pouco Satisfeito	3 Indiferente	4 Satisfeito	5 Muito Satisfeito	6 Extremamente Satisfeito

Dê algumas sugestões que no seu entender poderiam melhorar o ambiente de trabalho no seu local de trabalho.

Dados Biográficos

Género: Feminino ____ Masculino ____ Idade: ____

Estado Civil: Solteiro(a) ____ Casado(a)/União de Facto ____ Divorciado(a)/Viúvo(a) ____

Carreira/Categoria: _____

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Projeto empresarial – “Desafios da Gestão das Diferenças Geracionais: O Caso da Câmara Municipal de Lagos”

Guião da Entrevista

Género:

Idade:

Habilitações literárias:

Cargo:

Secção/Serviço/Divisão:

a) Enquadramento sobre o que é o projeto e o que se pretende investigar.

Explicar o que se pretende da parte do entrevistado e quais os contributos que o mesmo pode dar para a realização do projeto.

b) Questões

1. De forma geral, como descreve a relação entre os trabalhadores na Câmara Municipal de Lagos?
2. Considerando que se encontra a chefiar uma equipa, o que valoriza num trabalhador relativamente à sua atitude perante o trabalho?

3. Considera que existem diferenças entre as gerações de trabalhadores relativamente aos seus valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho?
4. Quais as dificuldades que sente na gestão das diferenças entre as gerações de trabalhadores?
5. Nesse sentido, que soluções sugere?
6. Relativamente ao acolhimento de novos trabalhadores na Câmara Municipal de Lagos, acha que a forma como é feito está adequada? Se não, porquê?
7. Como chefe, como concretiza esse processo?
8. Nesta fase, quais os aspetos que considera mais importantes e influentes para o futuro do trabalhador na organização?
9. Sente dificuldades na integração de novos trabalhadores nas equipas de trabalho? Quais?
10. Acha que existem diferenças entre as gerações relativamente à sua integração? Por exemplo, acha um trabalhador pertencente a um determinado grupo etário se integra melhor/pior que um trabalhador pertencente a um grupo etário distinto? Em que medida?
11. Acha que poderão existir fatores que levem a essa situação?

12. Que medidas sugere para melhorar o acolhimento e integração de trabalhadores?

13. Na sua perspetiva como chefe, estaria disposto a frequentar ações de formação sobre acolhimento e integração de trabalhadores?

14. Existem práticas que promovam o estabelecimento de relações próximas e partilha de conhecimentos e experiências entre colegas na Câmara Municipal de Lagos?

15. Acharia interessante a adoção de medidas que promovam a partilha de conhecimentos e experiências entre trabalhadores de diferentes gerações?

Inês Gonçalves Vidal

Desafios da gestão das diferenças geracionais:

O caso da Câmara Municipal de Lagos

Proposta de Intervenção

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria

Índice

1. Introdução.....	105
2. Plano de Acolhimento e Integração	106
2.1. O Manual de Acolhimento	106
2.2. O Coadjuvante de Acolhimento e Integração (CAI)	107
2.3. O primeiro dia do novo trabalhador - Quebrar o gelo	108
2.3.1. Receção do novo trabalhador.....	108
2.3.2. Assinatura do contrato de trabalho.....	108
2.3.3. Entrega do Manual de Acolhimento.....	108
2.3.4. Pequena palestra.....	108
2.3.5. Encaminhamento do novo trabalhador.....	109
2.4. Plano de competências a adquirir e desenvolver	109
2.5. Reuniões de acompanhamento	110
3. Sessões de partilha de ideias e experiências intergeracionais	110
4. Considerações finais.....	112

1. Introdução

Esta proposta de intervenção surge como fruto de uma pesquisa inserida num trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, lecionado pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo em conjunto com a Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, ambas pertencentes à Universidade do Algarve. Com efeito, foi solicitada a participação da Câmara Municipal de Lagos como organização-alvo com o intuito de, primeiramente, perceber e identificar a possível existência de diferenças de valores, atitudes e expectativas relativamente ao trabalho entre trabalhadores de diferentes gerações e, de seguida, apresentar uma proposta de intervenção que correspondesse às necessidades da organização neste âmbito. Após a recolha de dados, chegou-se à conclusão de que existe a necessidade de adequar a integração de novos trabalhadores e aproximar as gerações, não só para o bem-estar da organização em si, mas também dos colaboradores, e para que a bagagem de conhecimento dos trabalhadores mais antigos decorrente da experiência da sua vasta carreira nesta entidade e na função pública seja transmitida para os mais novos. É neste sentido que se insere a concretização do presente documento, que tem como objetivos primordiais a apresentação de um Plano de Acolhimento e Integração de novos trabalhadores, adequado à realidade da Câmara Municipal de Lagos, como entidade empregadora pública que une diferentes gerações de colaboradores, que trabalham conjuntamente em prol dos munícipes. Assim, para além da elaboração de um Manual de Acolhimento para trabalhadores recém-chegados, foram também incluídas outras medidas que podem ser adicionadas ao Plano de Acolhimento Inicial e ao Plano Anual de Formação, que vigora na organização, com o intuito de encorajar e melhorar o estabelecimento de ligações entre colegas de diferentes gerações e serviços, entre as quais realização de uma sessão estruturada de acolhimento aos novos trabalhadores pelos colegas dos Recursos Humanos, e a atribuição de um coadjuvante de acolhimento e integração.

2. Plano de Acolhimento e Integração

2.1. O Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento em anexo (Anexo 4) foi elaborado e adaptado para esta organização, tendo sempre em conta as características da autarquia enquanto entidade empregadora pública da administração local, cujo mapa de pessoal é constituído por aproximadamente 816 trabalhadores. Após 6 anos sem terem sido contratados novos trabalhadores para o município, a partir de 2017 têm vindo a ser admitidas dezenas de colaboradores, prevendo-se uma continuidade nestes números, dado não só o desenvolvimento que a cidade de Lagos tem vindo a ter, mas também pelo facto de se estimar a saída de muitos trabalhadores nos próximos anos por motivo de aposentação/reforma. Para além destes fatores, há que ter em conta que a Câmara Municipal de Lagos é uma entidade que tem na sua competência um largo número de assuntos relacionados com a administração local, cujo valor tem tendência para aumentar, sendo o seu organigrama muito extenso vertical e horizontalmente. Assim, para um trabalhador que inicie funções nestas condições, é natural que nos primeiros meses se sinta desenquadrado e intimidado por uma hierarquia extremamente verticalizada, para além de que a forma como os próprios espaços físicos das instalações desta Câmara Municipal estão organizados não promova a aproximação de trabalhadores de diferentes serviços. Assim sendo, foi elaborado um Manual de Acolhimento que corresponda às necessidades dos membros mais recentes na organização, adaptado às novas gerações, como forma de suporte para uma nova realidade, tendo sempre em conta que a maior parte destes indivíduos poderá nunca ter tido experiências de trabalho em entidades públicas, o que também é fator determinante na sua integração. Este documento deve ser disponibilizado na página da Intranet Municipal através de um link para download, à qual só os trabalhadores municipais têm acesso através de login. Caso o trabalhador não se adapte ao uso do documento no seu formato eletrónico, poderá sempre imprimi-lo e dar-lhe uso em formato de papel, já que tal fator foi tido em atenção por ser um documento que deve ser adequado a todas as gerações e situações pessoais de cada colaborador, sendo que, nestes casos, deverá haver o apoio por parte dos colegas, tutores ou chefias para possibilitar o acesso e a impressão dos diplomas legais e outros documentos, que são sugeridos no manual, através de link direto.

2.2. O Coadjuvante de Acolhimento e Integração (CAI)

Como forma de intervenção no que concerne especificamente às diferenças geracionais entre os trabalhadores da Câmara Municipal de Lagos, surge a ideia do papel do Coadjuvante de Acolhimento e Integração, que consiste fundamentalmente no suporte providenciado nesta fase por parte de um dos colaboradores da equipa de trabalho próxima do novo trabalhador, que faça parte de uma geração diferente da do seu novo colega. Em concreto, o papel do coadjuvante durante o processo de acolhimento e integração passa por ajudar o seu novo colega de equipa ao transmitir-lhe conhecimentos e informação pertinente sobre a organização, nomeadamente a sua cultura e os seus membros, história, valores e modo de funcionamento. A adoção deste papel é feita de forma voluntária, podendo ser uma mais-valia no momento da avaliação de desempenho do trabalhador, nomeadamente nas competências relacionadas com o relacionamento interpessoal e comunicação e o trabalho de equipa e cooperação, como forma de encorajamento. Assim, a atribuição da figura do Coadjuvante de Acolhimento e Integração ao novo trabalhador é feita logo no seu primeiro dia de trabalho, iniciando-se com uma visita guiada a todos os serviços da Câmara Municipal de Lagos, para que o membro recém-chegado seja apresentado a todos os colaboradores, e vice-versa. O Coadjuvante de Acolhimento e Integração deve estar presente na sessão de receção aos novos trabalhadores, em todos os seus pontos, mas só será concretizada a visita guiada após a instalação do novo trabalhador no seu local de trabalho e a conversa inicial com a sua chefia direta, momento ideal para a entrega e explanação do Plano de Competências a Desenvolver, mencionado no ponto 5.

Note-se que com esta sugestão não se pretende dificultar ou impedir o estabelecimento de uma relação próxima entre a chefia e o novo trabalhador, mas sim o desenvolvimento de relações mais próximas e positivas entre colegas de diferentes gerações e a partilha de conhecimentos e valores organizacionais adquiridos através de anos de experiência de trabalho, ao mesmo tempo que a chefia do trabalhador sentir-se-á menos pressionada e ganhará tempo e disponibilidade para o formar e inteirar sobre o trabalho e atividades desenvolvidas naquele serviço, isto porque grande parte das chefias que participaram nas entrevistas realizadas no estudo revelaram ter pouco tempo para dar atenção aos novos membros, e muitas vezes delegam esta responsabilidade em outros colegas.

2.3. O primeiro dia do novo trabalhador - Quebrar o gelo

Para o primeiro dia dos novos trabalhadores, deve ser previamente planificada uma sessão de acolhimento que promova uma sensação de segurança e descontração para que os novos membros se sintam desde logo apoiados e bem recebidos e que os permita focar a sua atenção num vasto conjunto de novas informações, que certamente serão imprescindíveis para os guiar nesta nova etapa. É nesta sessão de acolhimento que deverão ser transmitidos os valores, a missão e a visão da Câmara Municipal de Lagos como entidade pública que foca a sua atividade em servir os munícipes. Assim, sugere-se a seguinte planificação, com a duração máxima prevista de 30 minutos:

2.3.1. Receção do novo trabalhador

Deverá haver um membro da equipa dos Recursos Humanos que receba e acompanhe os novos colegas para a sala e se certifique de que estão todos presentes.

2.3.2. Assinatura do contrato de trabalho

De seguida, caso um dos membros do executivo possa estar presente, ou, na sua ausência, o responsável pelos Recursos Humanos, deverá fazer um pequeno discurso de receção para logo de seguida se proceder à assinatura dos contratos de trabalho.

2.3.3. Entrega do Manual de Acolhimento

Após a assinatura do contrato, é aconselhado o download do ficheiro do Manual de Acolhimento, fazendo referência de que o mesmo poderá ser utilizado em formato eletrónico e em formato de papel, sendo conveniente o apoio de um colega neste último molde.

2.3.4. Pequena palestra

Caso o número de trabalhadores admitidos naquela data seja considerável, seria ideal a realização de uma curta ação de apresentação, que contemple os seguintes pontos:

- i. Apresentação dos membros do Executivo;
- ii. A Missão da CML e Política da Qualidade;
- iii. Estrutura Orgânica;
- iv. O mediador de acolhimento e integração - atribuição;

Nesta fase serão apresentados e atribuídos os mediadores a cada novo colega, e explicado o papel que terão na sua integração.

v. Sessão Dinâmica - Apresentação;

Neste último ponto deve ser realizada uma pequena sessão que promova a interação entre os novos colegas e os responsáveis pelo acolhimento, através da apresentação de cada indivíduo autonomamente.

2.3.5. Encaminhamento do novo trabalhador

Finalmente, o trabalhador deve ser encaminhado pelo seu mediador de acolhimento e integração para o serviço onde irá desempenhar as suas funções e assim iniciar a sua atividade.

Importa referir que, conhecendo-se a realidade da organização em epígrafe, muitas vezes poderá não ser viável a realização da sessão de acolhimento com inclusão do referido no ponto 4, pelo que se aconselha o enquadramento destas ações de apresentação no Plano Anual de Formação, o que deverá ser feito em consonância com o Plano Anual de Recrutamento, e assim tentar prever as datas em que se conseguirá reunir um número considerável de novos trabalhadores, mesmo que tal implique a presença de alguns que iniciaram funções há um mês, ou pouco mais.

2.4. Plano de competências a adquirir e desenvolver

No atual Plano de Acolhimento e Integração implementado na Câmara Municipal de Lagos, está contemplada a elaboração de um plano de competências a adquirir e desenvolver pelos novos membros, cujo conteúdo é decidido pela chefia direta do trabalhador (e.g., legislação, aplicações informáticas), e, por sua vez, passado a ele. Considera-se muito importante a planificação e transmissão das competências e conhecimentos que se espera que sejam desenvolvidos pelo trabalhador durante o período experimental, por permitir que o mesmo tenha acesso a esta informação e saiba conduzir o seu percurso de forma autónoma e corresponda às expectativas que tem sobre o seu trabalho durante os próximos meses em que está à experiência. Assim, aconselha-se que seja mantida a realização do plano de acolhimento e integração para os novos colaboradores, nas mesmas condições que atualmente se aplicam.

2.5. Reuniões de acompanhamento

As reuniões de acompanhamento, realizadas por um Técnico Superior afeto ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos em conjunto com a chefia/tutor e o trabalhador que são também realizadas no âmbito do Plano de Acolhimento e Integração que vigora na organização consideram-se também muito importantes e úteis no percurso inicial do indivíduo, já que permitem que haja uma conversa franca e aberta sobre os pontos em que o trabalhador poderá melhorar o seu desempenho, ao mesmo tempo que lhe possibilita falar sobre as dificuldades que poderá estar a sentir, pelo que se sugere que estas reuniões de acompanhamento sejam mantidas. Não obstante, sugere-se igualmente que seja considerada a hipótese de realização de uma reunião entre o novo trabalhador e o técnico de Recursos Humanos a meio do decurso do período experimental, dado que a participação da chefia/tutor nas reuniões de acompanhamento poderão suscitar alguma retração no colaborador na hora de expor as suas dificuldades e receios.

3. Sessões de partilha de ideias e experiências intergeracionais

Para além das medidas de resolução que constam nos pontos anteriores, considera-se igualmente importante a aplicação de iniciativas que promovam a proximidade entre as diferentes classes geracionais de trabalhadores. Neste sentido, sugere-se que seja considerada a hipótese de realização de sessões dinâmicas de partilha de ideias e experiências cujos participantes são os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica e tempo de serviço, e de diferentes gerações. Recomenda-se que a planificação e agendamento destas sessões sejam feitas em consonância com o Plano Anual de Formação, que já por si é uma ferramenta que, em parte, integra o Plano de Acolhimento e Integração, ao promover ações de formação no âmbito do acolhimento de novos trabalhadores. Para além disto, o Plano Anual de Recrutamento tem vindo a contemplar sessões de sensibilização e ações de formação no âmbito da promoção da saúde mental e física no local de trabalho, em conjunto com entidades externas devidamente creditadas.

Assim, deixam-se sugestões sobre os temas a abordar e a sua planificação:

I. Apresentação de todos os participantes

Primeiramente, cada participante deverá apresentar-se, referindo o serviço onde desempenha as suas funções e as atividades que é responsável por desenvolver e falar um pouco sobre si como indivíduo.

II. Introdução ao tema das diferenças geracionais no mundo do trabalho

Os mediadores deverão fazer uma breve apresentação sobre este tema, referindo os resultados do estudo e esclarecer os participantes sobre os objetivos da sessão.

III. Aplicação de ferramentas de dinâmicas de grupos

Este é o ponto central da sessão, onde serão aplicadas ferramentas que promovam o diálogo e a exposição de opiniões, pontos de vista e experiências pessoais (e.g. a cultura da organização, o modo como o trabalho se desenvolve e as dificuldades sentidas, as divergências decorrentes de diferenças no modo como cada geração encara o trabalho e as suas tarefas, tais como a burocracia e o trabalho administrativo, as novas tecnologias, etc.). Deverá ser mantida a atenção num tema em concreto, e de forma objetiva. Pretende-se, sobretudo, que os participantes falem abertamente e exponham as suas considerações de acordo com o que experienciam no seu dia-a-dia na organização.

IV. Considerações finais, “brainstorming” de ideias

Finalmente, poderão ser solicitadas as considerações finais decorrentes daquela sessão, promovendo a introspeção e a partilha de pensamentos sobre os temas abordados.

A sessão poderá ser mediada com recurso a formadores internos da organização, nomeadamente um Técnico Superior de Recursos Humanos com o apoio de um Técnico Superior com formação em Psicologia, tendo em conta que a aplicação de ferramentas de dinâmicas de grupos requer formação e experiência nesta área. Ambos deverão planificar e orientar a sessão, promovendo a interação entre os colegas participantes num ambiente positivo, descontraído e sincero.

4. Considerações finais

As propostas apresentadas visam não só colmatar uma falha ao nível da gestão de recursos humanos na organização, com a apresentação de um modelo de Manual de Acolhimento adaptado, mas também a promoção da saúde mental dos trabalhadores e a sua produtividade, através de medidas que impulsionam a socialização e a aculturação e, consequentemente, um ambiente de trabalho positivo e inspirador.



Manual de Acolhimento

Índice

1. Mensagem de boas-vindas.....	115
2. A Câmara Municipal de Lagos.....	116
2.1. O Executivo.....	120
2.2. Competências da Câmara.....	120
2.3. Competências do Presidente da Câmara.....	120
2.4. Competências das Divisões/Gabinetes/Serviços.....	121
2.5. Estrutura Orgânica.....	121
3. Política da Qualidade na Câmara Municipal de Lagos.....	124
4. Direitos e Deveres.....	124
4.1. Deveres do empregador público e do trabalhador.....	125
4.2. Deveres do empregador público.....	125
4.3. Garantias do trabalhador.....	126
4.4. Deveres do trabalhador.....	128
5. Horário de Trabalho.....	129
6. Férias.....	130
7. Faltas ao Serviço.....	131
8. Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais.....	132
9. Intranet.....	134
10. Salas e Gabinetes.....	135
10.1. Serviço de Gestão de Recursos Humanos.....	137
10.2. Secção de Recrutamento e Seleção.....	137
10.3. Serviço de Formação.....	137
10.4. Serviço de Pessoal.....	138
10.5. Gabinete de Informática.....	138
11. Requisição de Viaturas.....	138
12. Lista telefónica/extensões.....	139
13. Cafeteria e Refeitório.....	139
14. CCDTCML.....	140

1. Mensagem de boas-vindas



Caro(a) novo(a) colega, seja muito bem-vindo (a) à Câmara Municipal de Lagos!

Este Manual de Acolhimento visa sobretudo servi-lo(a) a si, devendo, portanto, ser encarado como uma ferramenta de apoio nesta nova fase. Aqui vai poder encontrar todas as informações que precisa de saber e muitas respostas às perguntas que possivelmente tem e poderá vir a ter no seu processo de integração.

Antes de mais, queremos deixar-lhe uma mensagem muito importante:

A partir de agora, o seu trabalho será sobretudo servir os Municípios.

Para além de colegas, somos uma família que trabalha em conjunto para a causa municipal, no sentido de satisfazer as necessidades da população lacobrigense.

Deverá encarar-se como uma peça que faz parte deste grande puzzle, cujo produto final não se constrói sem a sua presença ativa.

Assim, contamos com a sua garra e determinação em busca de novos desafios e sua superação.

Somos um todo, somos uma equipa, uma família, e estaremos sempre aqui para o que precisar.

Com a leitura deste manual esperamos que sejam esclarecidas as suas dúvidas e que fique a conhecer melhor a Câmara Municipal de Lagos, para que a sua integração seja uma experiência positiva e de sucesso.

Não obstante, lembramos que a sua Chefia, o seu Coadjuvante de Acolhimento e Integração e os restantes colegas estarão sempre ao dispor para o(a) ajudar e orientar nesta fase e ao longo da sua carreira na Câmara Municipal de Lagos.

Desejamos-lhe o maior sucesso e esperamos que as suas expectativas sejam cumpridas!

2. A Câmara Municipal de Lagos

Inicialmente denominada pelos romanos de Lacóbriga, e posteriormente de Zawaia pelos árabes, Lagos foi elevada a cidade em 1573 pelo rei D. Sebastião, tendo tido um papel muito importante na história dos Descobrimentos, pois eram daqui que partiam grandes embarcações de marinheiros em busca de novos territórios (Câmara Municipal de Lagos, 2017).



Figura 2.1 - Trecho da cidade e da baía em inícios do séc. XX

(Fonte: <http://delagos.pt/fototeca/>)

A Câmara Municipal de Lagos é um dos órgãos representativos do Município em conjunto com a Assembleia Municipal, sendo a Câmara Municipal o órgão executivo e a Assembleia o órgão deliberativo, cujos membros são eleitos através de sufrágio universal direto e secreto dos cidadãos recenseados na área do Município de Lagos, de acordo com o sistema de representação proporcional (Câmara Municipal de Lagos, 2008).

Construído em meados do Séc. XIX com o intuito de substituir as instalações da Câmara que foram destruídas pelo grande Terramoto de 1755, o edifício dos Antigos Paços do Concelho de Lagos, atualmente também conhecido como a Antiga Câmara Municipal de Lagos, era onde se situava a sede da Câmara Municipal de Lagos (Câmara Municipal

de Lagos, 2019). Hoje em dia, é neste edifício que se encontra instalada a sede da Assembleia Municipal.



Figura 2.2 - Antigos Paços do Concelho, Lagos

(Fonte: <http://delagos.pt/fototeca/>)

Inaugurado em julho de 2009, o Edifício Paços do Concelho Séc. XXI é onde se situa atualmente a sede da Câmara Municipal de Lagos.



Figura 2.3 – Edifício Paços do Concelho Séc. XXI

(Fonte: <http://delagos.pt/fototeca/>)

Para além deste edifício, alguns serviços da Câmara Municipal de Lagos encontram-se fisicamente sediados noutros equipamentos municipais, tais como o Serviço de Proteção Civil, que tem as suas instalações no Edifício dos Bombeiros, ou a Divisão de

Ambiente e Serviços Urbanos, fisicamente localizada nas Instalações Municipais do Chinicato.



Figura 2.3 – Edifício dos Bombeiros de Lagos

Para além destes dois, existem vários equipamentos culturais , turísticos e museológicos situados maioritariamente no centro histórico da cidade, e que são administrados pela Câmara Municipal de Lagos, tais como o Centro Cultural, a Fototeca Municipal, a Biblioteca Municipal de Lagos Dr. Júlio Dantas, O Posto Municipal de Exposições, o Posto de Turismo (fisicamente integrado no Edifício dos Antigos Paços do Concelho), o Mercado de Escravos, o Forte Ponta da Bandeira, o Museu Municipal Dr. José Formosinho, o Armazém dos Espingardeiros e a Igreja de St.º António, onde se encontram vários colegas a exercer as suas atividades no âmbito da Cultura e do Turismo.



Figura 2.5 – Centro Cultural de Lagos

(Fonte: <https://www.cm-lagos.pt/>)



Figura 2.6 – Forte Ponta da Bandeira

(Fonte: <http://delagos.pt/fototeca/>)

Na área da Educação, temos também muitos(a) colegas a exercer as suas funções de apoio ao ensino em todas as escolas públicas da cidade, nomeadamente Assistentes Operacionais e Assistentes Técnicos.



Figuras 2.7 e 2.8 – Escola EB 2/3 Tecnopólis e Escola Secundária com 3º Ciclo Gil Eanes

(Fonte: <https://www.cm-lagos.pt/>)

Assim, a atividade da Câmara Municipal de Lagos e o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores não se faz somente no Edifício Paços do Concelho Séc. XXI, daí se dizer que é aqui que se encontra a sua sede.

2.1. O Executivo

O executivo da Câmara Municipal de Lagos é composto pelo Presidente, Hugo Miguel Marreiros Henrique Pereira, pelo Vice-Presidente, Paulo Jorge Correia dos Reis, três vereadores a tempo inteiro, Sara Maria Horta Nogueira Coelho, José Alberto Bandarra dos Reis e Sandra Maria Almada de Oliveira e pelos dois vereadores sem pelouro, Nuno Filipe Carneiro Ferreira Serafim e Luís Manuel da Silva Barroso (Câmara Municipal de Lagos, 2017).

2.2. Competências da Câmara

De acordo com o Regime Jurídico das Autarquias Locais, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual, às autarquias locais são atribuídas a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações. Neste sentido, é importante referir que de acordo com o artigo 5.º do presente diploma, estas competências cabem aos órgãos representativos das freguesias, que são as assembleias de freguesia e juntas de freguesia, e aos órgãos representativos do município, que são a assembleia municipal e a câmara municipal. As competências materiais e de funcionamento que pertencem à câmara municipal estão dispostas, respetivamente, nos artigos 33.º e 39.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, cuja versão atual pode ser consultada no site da [Procuradoria- Geral Distrital de Lisboa](#).

2.3. Competências do Presidente da Câmara

No artigo 35.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual, estão identificadas as competências do Presidente da Câmara Municipal. Este diploma legal confere a possibilidade de delegação de algumas competências das câmaras municipais no seu presidente, conforme o disposto no artigo 34.º. Por sua vez, existem também competências que lhe são atribuídas ou em si delegadas, que podem ser delegadas nos vereadores (art.º 36.º) ou nos dirigentes das unidades orgânicas (art.º 38.º). É importante ainda referir que de acordo com o artigo 16º da [Lei n.º 49/2012, de 29 de](#)

agosto, existe a possibilidade de delegação e subdelegação de competências pelos titulares do cargo de direção nos titulares de direção de nível e grau inferior, desde que haja autorização do delegante ou subdelegante. A delegação de assinatura da correspondência ou do expediente no âmbito da instrução de processos é possível em qualquer trabalhador.

Os documentos que identificam as competências que se encontram atribuídas e delegadas no Presidente da Câmara Municipal de Lagos, e aquelas que se encontram delegadas nos restantes membros do executivo e dirigentes municipais encontram-se publicados na Intranet, em [RH na CML](#)> [Delegação de competências](#).

Caso queira ou precise de consultar as competências da Câmara Municipal e do seu Presidente, e as que são passíveis de delegação e subdelegação nos titulares de cargo de direção, basta consultar a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua atual redação, acedendo por exemplo ao site da [Procuradoria-Geral da República](#).

2.4. Competências das Divisões/Gabinetes/Serviços

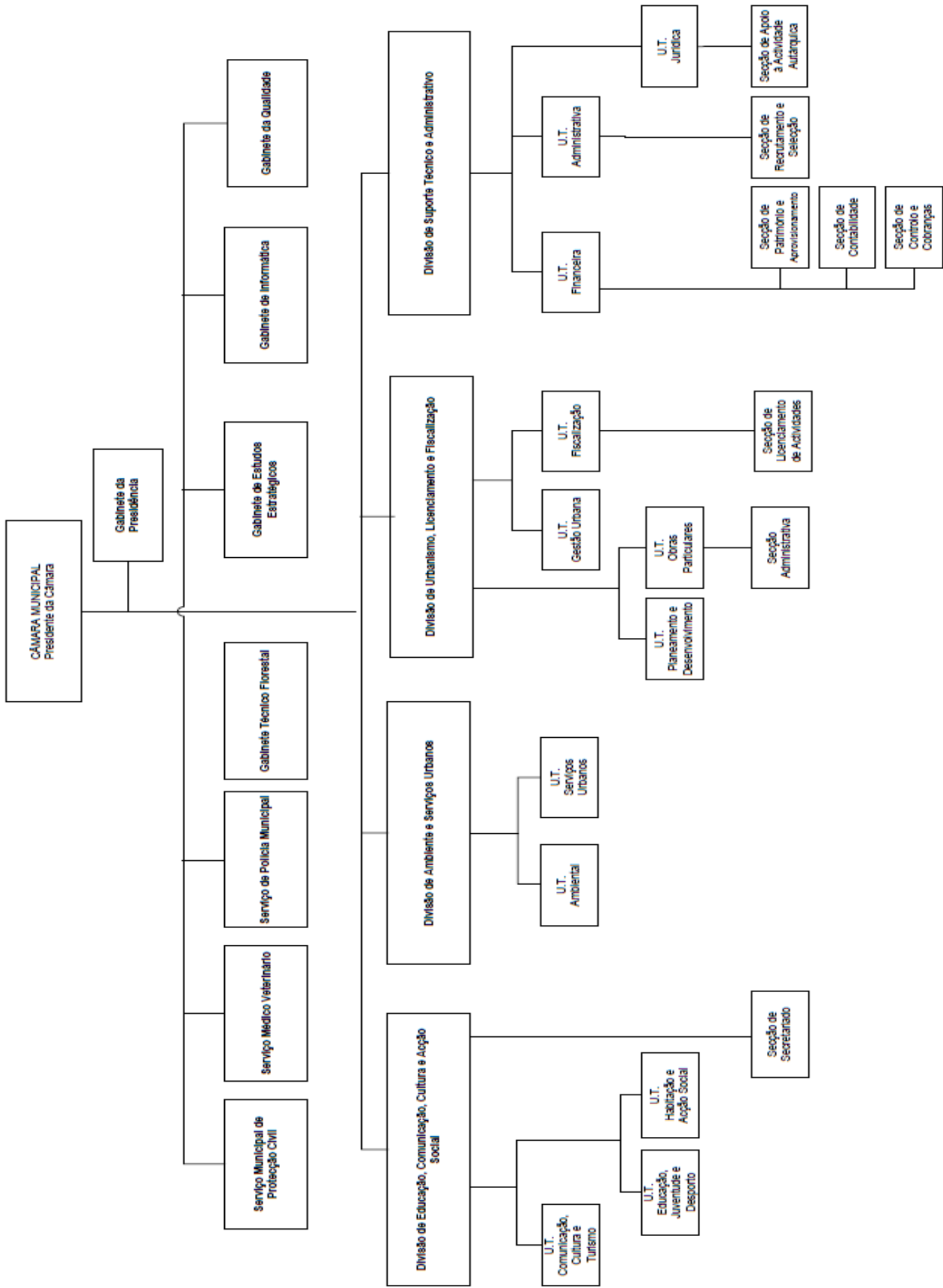
Apesar de a Câmara Municipal de Lagos ter uma estrutura orgânica exclusivamente hierarquizada e a sua atividade estar muito bem dividida pelas várias Unidades Orgânicas e Secções, Gabinetes e Serviços Municipais, é certo que estes dependem uns dos outros para desenvolver o seu trabalho. Assim, é importante que nesta fase inicial fique com uma ideia das atribuições de cada um deles, para que consiga compreender melhor a lógica e a forma de se fazer o trabalho e o percurso dos processos, e ao mesmo tempo começar a perceber a cultura organizacional da Câmara Municipal de Lagos. Para o efeito, poderá aceder diretamente ao [Despacho n.º 17309/2011](#), publicado em Diário da República, 2.ª Série, N.º 246 de 26 de Dezembro de 2011, onde irá encontrar o Regulamento Orgânico do Município de Lagos e a sua Estrutura Orgânica.

2.5. Estrutura Orgânica

A atual estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lagos foi aprovada pela Assembleia Municipal de Lagos em sessão extraordinária de 28 de novembro, 2.ª reunião de 5 de dezembro de 2011 (Diário da República, 2011), e encontra-se publicada em Diário da

República, 2.ª série, nº 246, de 26 de dezembro de 2011 (Câmara Municipal de Lagos, 2020), juntamente com o Regulamento Orgânico do Município de Lagos (ROML) e o Organograma dos serviços municipais.

Atualmente, a estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lagos é composta por cinco Gabinetes e três Serviços diretamente dependentes dos membros do executivo, conforme as áreas de competência de cada um, e ainda por 16 Unidades Orgânicas flexíveis, entre as quais quatro Divisões Municipais, dirigidas por Chefes de Divisão inseridos na categoria de Dirigente Intermédio de 2.º Grau. Estas Divisões encontram-se subdivididas pelas outras 12 Unidades Orgânicas flexíveis, que são as Unidades Técnicas, por sua vez dirigidas por Coordenadores Principais e Coordenadores, a que correspondem as categorias de Dirigente Intermédio de 3.º e 4.º grau, respetivamente. Estas Unidades Técnicas repartem-se ainda por Serviços, Secções e Gabinetes, algumas delas chefiadas por Coordenadores Técnicos, inseridos na carreira/categoria de Assistente Técnico. Note-se que estes Serviços não estão contemplados no organograma, no entanto existem virtualmente nas aplicações informáticas da organização para que haja um melhor planeamento e distribuição do trabalho de cada Unidade Técnica. Poderá consultar todas as informações sobre a estrutura orgânica da Câmara Municipal de Lagos na página da Intranet Municipal, em “Recursos Humanos” > [“Estrutura Orgânica”](#).



3. Política da Qualidade na Câmara Municipal de Lagos

A Missão, Valores e Visão da Câmara Municipal de Lagos encontram-se em consonância com a Política da Qualidade da organização. Todos os serviços da Câmara Municipal de Lagos encontram-se certificados em Qualidade desde 2010, tendo esta certificação sido renovada em fevereiro de 2017 na sequência de uma auditoria externa no âmbito da Nova Norma Portuguesa ISO 9001:2015.

A Política da Qualidade da Câmara Municipal de Lagos rege-se por 4 princípios: a prestação de serviços de qualidade com rigor, transparência e excelência; a promoção de um diálogo construtivo e proveitoso com os munícipes; a valorização humana e profissional dos colaboradores da autarquia e a sensibilização da organização para a Qualidade.

Como novo membro da organização, deverá consultar o [Manual do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Lagos](#), onde se encontram contemplados a **Missão, os Valores e a Visão da organização**.

Poderá consultar todas as informações importantes sobre a Política da Qualidade da Câmara Municipal de Lagos, tais como os [Objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade](#), na página da [Intranet Municipal](#), em “[Qualidade](#)”.

4. Direitos e Deveres

Sendo, ou não, este o início da sua carreira na função pública, considera-se muito importante que fique a conhecer quais são os seus direitos e deveres como trabalhador. Assim, abaixo estão transcritos os artigos 70.º a 73.º da [Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas](#), aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, na sua atual redação, que identificam os direitos, deveres e garantias do trabalhador e do empregador público:

4.1. Deveres do empregador público e do trabalhador:

“Artigo 70.º

Deveres gerais do empregador público e do trabalhador

1 - O empregador público e o trabalhador, no cumprimento das respetivas obrigações, assim como no exercício dos correspondentes direitos, devem agir de boa-fé.

2 - O empregador público e o trabalhador devem colaborar na obtenção da qualidade do serviço e da produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador” (Diário da República, 2014, p. 3241).

4.2. Deveres do empregador público:

“Artigo 71.º

Deveres do empregador público

1 - Sem prejuízo de outras obrigações, o empregador público deve:

- a) Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;*
- b) Pagar pontualmente a remuneração, que deve ser justa e adequada ao trabalho;*
- c) Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral;*
- d) Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional, incluindo a que seja obrigatória à manutenção ou renovação dos títulos profissionais exigidos por lei para o desempenho da respetiva atividade profissional;*
- e) Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;*
- f) Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;*

g) *Prevenir 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;*

h) *Adotar, no que se refere à segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram, para o órgão ou serviço ou para a atividade, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;*

i) *Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença;*

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

k) *Adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho e instaurar procedimento disciplinar sempre que tiver conhecimento de alegadas situações de assédio no trabalho.*

2 - *O empregador público deve proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação e necessidades socioprofissionais, a definir em legislação especial.” (Diário da República, 2014, p.3241).*

4.3. Garantias do trabalhador:

“Artigo 72.º

Garantias do trabalhador

1 - *É proibido ao empregador público:*

a) *Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como aplicar-lhe sanções disciplinares ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;*

b) *Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;*

- c) Exercer pressão sobre o trabalhador para que influencie desfavoravelmente nas condições de trabalho próprias ou dos colegas;*
- d) Diminuir a remuneração, salvo nos casos previstos na lei;*
- e) Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei;*
- f) Sujeitar o trabalhador a mobilidade, salvo nos casos previstos na lei;*
- g) Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios do empregador público ou por pessoa por ela indicada, salvo nos casos especialmente previstos;*
- h) Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pelo empregador público ou por pessoa por ele indicada;*
- i) 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;*
- j) Fazer cessar o vínculo e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.*

2 - Os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento para o seu desenvolvimento profissional, incluindo as necessárias à renovação dos títulos profissionais obrigatórios para o desempenho das funções integradas no conteúdo funcional das respetivas carreiras.

3 - Consideram-se incluídos no disposto do número anterior:

- a) O reembolso das despesas com formação obrigatória sempre que esta não seja diretamente assegurada pelo empregador público;*
- b) Os encargos com a obtenção do título habilitante, quando posterior à constituição da relação jurídica de emprego público e suceda por causa ou no interesse da mesma.”*
(Diário da República, 2014, p.3241).

4.4. Deveres do trabalhador:

“Artigo 73.º

Deveres do trabalhador

1 - O trabalhador está sujeito aos deveres previstos na presente lei, noutros diplomas legais e regulamentos e no instrumento de regulamentação coletiva de trabalho que lhe seja aplicável.

2 - São deveres gerais dos trabalhadores:

a) O dever de prossecução do interesse público;

b) O dever de isenção;

c) O dever de imparcialidade;

d) O dever de informação;

e) O dever de zelo;

f) O dever de obediência;

g) O dever de lealdade;

h) O dever de correção;

i) O dever de assiduidade;

j) O dever de pontualidade.

3 - O dever de prossecução do interesse público consiste na sua defesa, no respeito pela Constituição, pelas leis e pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

4 - O dever de isenção consiste em não retirar vantagens, diretas ou indiretas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiro, das funções que exerce.

5 - O dever de imparcialidade consiste em desempenhar as funções com equidistância relativamente aos interesses com que seja confrontado, sem discriminar positiva ou negativamente qualquer deles, na perspetiva do respeito pela igualdade dos cidadãos.

6 - O dever de informação consiste em prestar ao cidadão, nos termos legais, a informação que seja solicitada, com ressalva daquela que, naqueles termos, não deva ser divulgada.

7 - O dever de zelo consiste em conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares e as ordens e instruções dos superiores hierárquicos, bem como exercer as funções de acordo com os objetivos que tenham sido fixados e utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.

8 - O dever de obediência consiste em acatar e cumprir as ordens dos legítimos superiores hierárquicos, dadas em objeto de serviço e com a forma legal.

9 - O dever de lealdade consiste em desempenhar as funções com subordinação aos objetivos do órgão ou serviço.

10 - O dever de correção consiste em tratar com respeito os utentes dos órgãos ou serviços e os restantes trabalhadores e superiores hierárquicos.

11 - Os deveres de assiduidade e de pontualidade consistem em comparecer ao serviço regular e continuamente e nas horas que estejam designadas.

12 - O trabalhador tem o dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exerce funções, das quais apenas pode ser dispensado por motivo atendível.

13 - Na situação de requalificação, o trabalhador deve observar os deveres especiais inerentes a essa situação.” (Diário da República, 2014, p.3241-3242).

5. Horário de Trabalho

De acordo com o artigo 105.º da [Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas](#), aprovada em Anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação, o período normal de trabalho é de 7 horas por dia e 35 horas por semana (com exceção dos casos de prática de horário flexível e regimes especiais de duração do trabalho). Nos artigos 108.º a 119.º do mesmo diploma legal estão contemplados os assuntos relacionados com o horário de trabalho, tais como as modalidades de horário (rígido, flexível ou jornada contínua), as condições da isenção de horário de trabalho, ou a prática de meia jornada.

6. Férias

A matéria relacionada com o gozo de férias é também regulamentada pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Assim, de acordo com o disposto no artigo 126.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas aprovada em Anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação, cada trabalhador tem direito a um período de férias remuneradas em cada ano civil, nos termos previstos do Código do Trabalho, e com as seguintes especificidades:



“Artigo 126.º

Direito a férias

1 - O trabalhador tem direito a um período de férias remuneradas em cada ano civil, nos termos previstos no Código do Trabalho e com as especificidades dos artigos seguintes.

2 - O período anual de férias tem a duração de 22 dias úteis.

3 - O período de férias referido no número anterior vence-se no dia 1 de janeiro, sem prejuízo do disposto no Código do Trabalho.

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

5 - 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.

6 - Para efeitos de férias, são úteis os dias da semana de segunda-feira a sexta-feira, com exceção dos feriados, não podendo as férias ter início em dia de descanso semanal do trabalhador.” (Diário da República, 2014, p. 3252)

No caso de doença no período de férias, estabelece o artigo 128.º do mesmo diploma legal, que as férias são suspensas mediante a apresentação de declaração do centro de saúde ou atestado médico.

7. Faltas ao Serviço

De harmonia com o disposto no nº 1, do artigo 133.º da [Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas](#), considera-se falta ao serviço “ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário, podendo as mesmas ser justificadas ou injustificadas (Diário da República, 2014, p. 3253).

Assim, estabelece o n.º 2 do artigo 134.º do mesmo diploma legal, que se consideram faltas justificadas:

- a) As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;*
- b) As motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins;*
- c) As motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino;*
- d) As motivadas por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que não seja imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;*
- e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar do trabalhador;*
- f) As motivadas por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada menor;*
- g) As de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artigo 316.º;*
- h) As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral, nos termos da correspondente lei eleitoral;*
- i) As motivadas pela necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, que não possam efetuar-se fora do período normal de trabalho e só pelo tempo estritamente necessário;*
- j) As motivadas por isolamento profilático;*
- k) As dadas para doação de sangue e socorrismo;*
- l) As motivadas pela necessidade de submissão a métodos de seleção em procedimento concursal;*
- m) As dadas por conta do período de férias;*
- n) As que por lei sejam como tal consideradas.” (Diário da República, 2014, p. 3253)*

De acordo com o n.º 3, do mesmo artigo, o disposto na alínea i) pode ser estendido para assistência ao conjugue ou equiparado, ascendentes, descendentes, adotando, adotados e enteados, menores ou deficientes, desde que seja comprovado que o trabalhador em causa é a pessoa mais adequada para o fazer.

O **artigo 135.º** especifica ainda as faltas dadas por conta do período de férias, pelo que se aconselha que consulte os artigos referidos de modo a esclarecer eventuais dúvidas sobre esta matéria.

Ainda assim, sempre que precise de obter informações sobre férias e faltas ao serviço, poderá sempre contactar as colegas do **Serviço de Pessoal**.

8. Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais

De acordo com a alínea j), do artigo 4.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, a matéria relacionada com a prevenção e promoção de segurança e saúde no trabalho rege-se pelo disposto no [Código do Trabalho](#), aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, na sua atual redação, e respetiva legislação complementar. De acordo com o n.º 1, do artigo 8.º da [Lei n.º 98/2009, de 4 de setembro](#), “*é acidente de trabalho aquele que se verifique no local e no tempo de trabalho e produza direta ou indiretamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença de que resulte redução na capacidade de trabalho ou de ganho ou a morte*” (Diário da República, 2009, p. 5894). Ainda de acordo com o n.º 2 do artigo 8.º do referido diploma legal, acrescenta-se que é considerado local de trabalho “*todo o lugar em que o trabalhador se encontra ou deva dirigir -se em virtude do seu trabalho e em que esteja, direta ou indiretamente, sujeito ao controlo do empregador*”. (Diário da República, 2009, p. 5894).

De harmonia com o estabelecido no artigo 9.º da Lei 98/2009, de 4 de setembro, o conceito de acidente de trabalho pode ser estendido nos seguintes termos:

“Artigo 9.º

Extensão do conceito

1 — Considera -se também acidente de trabalho o ocorrido:

- a) No trajeto de ida para o local de trabalho ou de regresso deste, nos termos referidos no número seguinte;*
- b) Na execução de serviços espontaneamente prestados e de que possa resultar proveito económico para o empregador;*
- c) No local de trabalho e fora deste, quando no exercício do direito de reunião ou de catividade de representante dos trabalhadores, nos termos previstos no Código do Trabalho;*

- d) No local de trabalho, quando em frequência de curso de formação profissional ou, fora do local de trabalho, quando exista autorização expressa do empregador para tal frequência;
- e) No local de pagamento da retribuição, enquanto o trabalhador aí permanecer para tal efeito;
- f) No local onde o trabalhador deva receber qualquer forma de assistência ou tratamento em virtude de anterior acidente e enquanto aí permanecer para esse efeito;
- g) Em atividade de procura de emprego durante o crédito de horas para tal concedido por lei aos trabalhadores com processo de cessação do contrato de trabalho em curso;
- h) Fora do local ou tempo de trabalho, quando verificado na execução de serviços determinados pelo empregador ou por ele consentidos.”

Na página da Intranet Municipal , em [Eu na CML](#)> [Segurança no trabalho](#), irá encontrar os conceitos básicos relacionados com este tema, e em [CML Legislação](#)>[Legislação](#)>[Segurança e Saúde no Trabalho](#) , poderá consultar toda a legislação referente a acidentes de trabalho e doenças profissionais e à promoção e salvaguarda da segurança e saúde no trabalho.

Na figura 1 é apresentado um esquema que representa o modo de proceder caso sofra um acidente de trabalho:

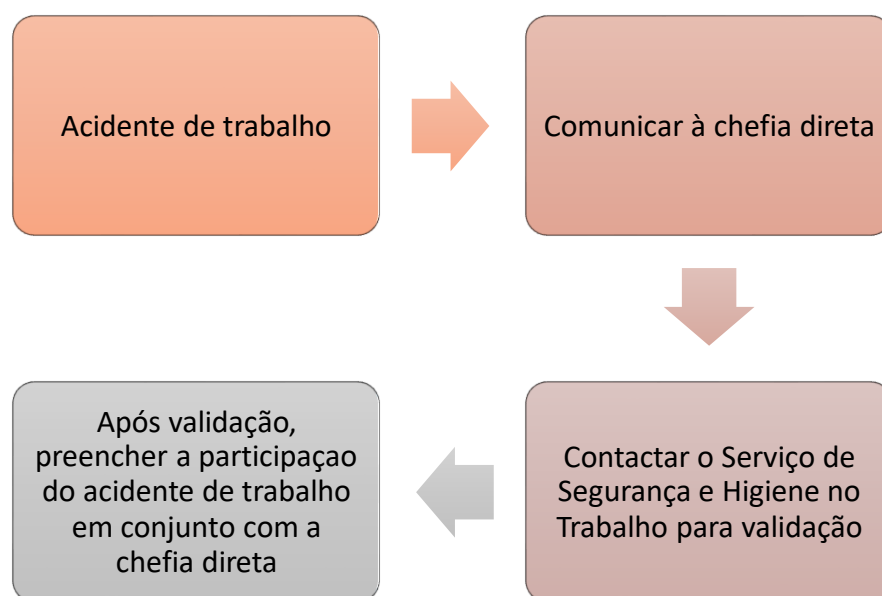


Figura 1 – Procedimento em caso de acidente de trabalho

Os documentos a preencher encontram-se disponíveis em [Formulários CML](#)>Acidentes de Trabalho, e são os seguintes:

-[Acidente em Serviço- Participação](#);

- [Boletim de Acompanhamento Médico](#)*;

- [Participação e qualificação do acidente em serviço](#):

*O sinistrado deverá fazer-se acompanhar obrigatoriamente do boletim de acompanhamento médico em todas as consultas e tratamentos decorrentes do acidente, e entregá-lo na Secção de Recrutamento e Seleção, quando receber a alta médica e retome ao serviço.

Em caso de dúvida persistente relacionada com esta matéria, poderá sempre contactar o Serviço de Segurança e Higiene no Trabalho, que trabalha diariamente em busca da promoção da saúde e segurança dos colaboradores no desempenho das suas funções.

9. Intranet

A Intranet é uma plataforma virtual que foi criada para corresponder às necessidades individuais dos trabalhadores. Nesta plataforma irá encontrar todos os formulários relacionados com os assuntos de Recursos Humanos, que irá utilizar em vários momentos da sua carreira na Câmara Municipal de Lagos. Para além disto, nesta plataforma encontram-se abordados todos os temas relacionados com esta matéria e outros, que, a qualquer momento, ser-lhe-ão úteis, tais como:

- Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho;
- Regulamento de Proteção de Dados;
- Regulamentos;
- Mapa de Pessoal;
- Segurança e Saúde no Trabalho;
- Formulários (entre outros):
 - Férias;
 - Faltas;
 - Acumulações de Funções;

- Pedido de declaração/certidão;
- Estatuto de trabalhador-estudante;
- Participação de acidente de trabalho;
- Alteração de dados pessoais e de IRS;
- Cartão de Identificação
- Reclamação SIADAP

Aconselhamos que nesta fase inicial consulte a página da Intranet e se leia atentamente os seus conteúdos, para que fique inteirado sobre estes e outros assuntos, que são importantes para a sua integração nesta organização.

10. Salas e Gabinetes

Como novo trabalhador, é natural que nos primeiros tempos se sinta um pouco desamparado quando precisa de deslocar-se a outros serviços por qualquer razão. Assim sendo, na página seguinte (Tabela 1) estão identificadas as localizações de cada Divisão/Secção/Gabinete, para que possa consultar sempre que surja alguma dúvida na hora de contactar fisicamente com os outros serviços.

Tabela 1 – Numeração das salas das respetivas Divisões/Secções e Gabinetes dos serviços com localização geográfica no Edifício Paços do Concelho Séc. XXI.

<i>Divisão/Secção/Gabinete</i>	<i>N.º da Sala</i>
<u>Vereação/ GAP</u>	3.º Piso
DECCAS	2.5
<u>U. T. de Habitação e Ação Social</u>	2.14
<u>U.T. de Educação, Juventude e Desporto</u>	2.24
Educação	2.1
Desporto	2.16
<u>U.T. de Comunicação, Cultura e Turismo</u>	2.8
Comunicação	3.42
Cultura	2.7
DULF	1.2
<u>U. T. Gestão Urbana</u>	1.2
<u>U. T. de Planeamento e Desenvolvimento</u>	1.36
<u>U.T. Obras Particulares</u>	1.29
Obras	0.40
Secção de Licenciamento de Atividades	2.39
DSTA	1.51
<u>U. T. Financeira</u>	1.39
Secção de Controlo de Cobranças	0.44
Contabilidade	1.41
Pessoal	1.40
Património e Aprvisionamento	1.33
<u>U.T. Jurídica</u>	1.49
Secção de Apoio à Atividade Autárquica	1.35
Expediente	0.17
<u>U.T. Administrativa</u>	2.31
Recursos Humanos	2.31
Higiene e Segurança no Trabalho	2.30
Formação	2.30
<u>Serviço Médico Veterinário</u>	2.29
<u>Gabinete de Informática</u>	2.36
<u>Gabinete da Qualidade</u>	2.45
<u>Terras do Infante (Sede)</u>	3.5
Cafetaria	0.26
Sala de Formação	0.14

10.1. Serviço de Gestão de Recursos Humanos

Tal como o nome indica, neste serviço são abordados e instruídos os assuntos relacionados com a gestão de recursos humanos, nomeadamente o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), as situações de Mobilidade de trabalhadores, quer intercarreiras/ intercategorias, quer entre órgãos ou serviços, a elaboração do Mapa de Pessoal e Plano Anual de Recrutamento, as Licenças de Amamentação e outros assuntos relacionados com o horário de trabalho

10.2. Secção de Recrutamento e Seleção

A Secção de Recrutamento e Seleção, para além das atividades que desenvolve diariamente, providencia também apoio administrativo ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos e ao Serviço e Segurança e Higiene no Trabalho, podendo muitas vezes esclarecer as suas dúvidas sobre assuntos tratados nestes serviços.

Em caso de acidente de trabalho, saiba que é a esta secção que se deve dirigir para que seja elaborada a participação do acidente à seguradora, ou para solicitar o reembolso de despesas decorrentes do mesmo.

É também esta secção que deve contactar, ou dirigir-se para tratar de dúvidas e assuntos relacionados com:

- ✓ Alteração de dados pessoais e de IRS;
- ✓ Consulta ao processo individual;
- ✓ Pedido de emissão de declarações comprovativas;
- ✓ Acumulação de funções;
- ✓ Procedimentos concursais;
- ✓ Caixa Geral de Aposentações/ Segurança Social;

10.3. Serviço de Formação

O Serviço de Formação encarrega-se da atividade relacionada com a formação de trabalhadores, sendo aqui elaborado o Plano Anual de Formação da Câmara Municipal de Lagos. Neste serviço poderá obter o seu PIF – Plano Individual de Formação, entrando em contacto com as colegas que lá trabalham, ou esclarecer as suas dúvidas relacionadas com formação profissional e habilitações literárias:

10.4. Serviço de Pessoal

O Serviço de Pessoal é responsável pela assiduidade, processamento de vencimentos e conteúdos relativos à ADSE. É aqui que se deve dirigir para tratar dos seguintes assuntos:

- ✓ Justificação de faltas;
- ✓ Marcação e alteração de férias;
- ✓ ADSE;
- ✓ Dúvidas relacionadas com o vencimento; solicitar 2ª via do recibo de vencimento;

10.5. Gabinete de Informática

O Gabinete de Informática providencia o apoio necessário quando exista alguma dificuldade ou avaria no seu computador. Assim, caso precise de ajuda técnica, os colegas estão ao seu dispor.

11. Requisição de Viaturas

A Câmara Municipal de Lagos dispõe de várias viaturas próprias para o uso dos trabalhadores quando necessitem de se deslocar ao exterior por motivos de trabalho, tais como vistorias técnicas, ações de fiscalização, trabalhos de rua relacionados com o Ambiente e Serviços Urbanos, envio de correspondência ou ainda em caso de deslocação para ações de formação externas.

Existem viaturas que poderão estar reservadas todo ano por serviços cuja atividade seja em grande parte realizada no exterior, tal como a Unidade Técnica de Fiscalização, ou a Unidade Técnica de Obras Particulares. No entanto, quando precise de requisitar uma viatura seja por motivo de atividade laboral no exterior ou deslocação para ação de formação no exterior, existe uma plataforma destinada para este efeito em:

<http://smlmng03/viaturas/index.asp>

12. Lista telefónica/extensões



Na Câmara Municipal de Lagos trabalham cerca de 817 pessoas, todas elas com funções atribuídas, e, portanto, naturalmente irá precisar de entrar em contacto com vários colegas durante o dia. Para atender a esta necessidade, foi criada uma plataforma virtual para uso de todos os trabalhadores, onde poderá encontrar as extensões telefónicas de todos os seus colegas. Assim, esta plataforma é composta por um motor de busca, bastando que seja escrito o nome do colega para quem quer ligar. Aconselha-se que aceda ao link da plataforma abaixo indicado e o adicione à barra de marcadores/ favoritos do motor de busca do seu computador:

<https://smlutgu.cm-lagos.local/contactos/list>

13. Cafeteria e Refeitório

No Edifício da sede da Câmara Municipal de Lagos e na Instalações Municipais do Chinicato (DASU), existe uma Cafeteria e um Refeitório onde poderá tomar o pequeno almoço/ lanche nas suas pausas da manhã e da tarde ou almoçar uma refeição preparada pelas colegas da nossa cozinha, a preços sociais.

A Cafeteria do Edifício Paços do Concelho (Sede) localiza-se no rés-do-chão do edifício, junto à sala de formação, e é explorada pelo CCD (Centro de Cultura e Desporto dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Lagos). A ementa semanal da cafeteria é enviada com a devida antecedência para o email institucional dos trabalhadores, recomendando-se que reserve a opção que mais lhe agrada com algumas horas de antecedência, logo pela manhã. Na cafeteria existe também a possibilidade de take-away.

14. CCDTCML

O Centro de Cultura e Desporto dos Trabalhadores da Câmara Municipal de Lagos (CCD) tem a sua sede no Edifício Paços do Concelho Séc. XXI, e foi fundado em 1985 por um grupo de trabalhadores dos antigos serviços municipalizados.

O objetivo primordial do CCD era a ocupação dos tempos livres dos seus associados e familiares, através da promoção de atividades culturais, recreativas e desportivas.

Nos dias de hoje, o principal enfoque da associação é o apoio social aos cerca de 600 associados (ao nível da saúde, educação, apoio à infância e emergência social).

Para obtenção de informações sobre as eventuais vantagens de ser associado(a) do CCD, poderá aceder à página da associação através do link <https://www.ccdtcml.pt/>.

Sede: Sala 0.36 - Piso O

Tel: (+351) 282 780 967 / 967 877 184

Email: ccdtcml@outlook.pt



Esperamos que este manual contribua para que experiencie uma boa integração e se sinta desde logo como membro desta família.

Desejamos-lhe as maiores felicidades e sucesso nesta nova etapa!