

DIANE GONÇALVES CARMO

**ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO
DOS NOVOS TRABALHADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DE
LOULÉ**



2019

DIANE GONÇALVES CARMO

**ACOLHIMENTO, INTEGRAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO
DOS NOVOS TRABALHADORES DA CÂMARA MUNICIPAL DE
LOULÉ**

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
RELÁTÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR**

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Dra. Maria Manuela Neto
Professora Doutora Ileana Monteiro



DECLARAÇÃO DE AUTORIA DO TRABALHO

Acolhimento, Integração e Socialização dos Novos Trabalhadores da Câmara Municipal de Loulé

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

Autora,

(Diane Gonçalves Carmo)

Copyright © Diane Gonçalves Carmo

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.

Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que estiveram comigo e que me apoiaram na realização destes projetos.

Às Professoras Maria Manuela Neto e Ileana Monteiro, orientadoras do trabalho de projeto, agradeço imenso pelo apoio e motivação, pois, sem o vosso contributo tudo isto não seria possível.

Gostaria também de destacar todos os trabalhadores da Câmara Municipal de Loulé, mais principalmente os da Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade, pela forma como me acolheram e me acompanharam nesta etapa da minha vida, que nunca me irei esquecer, um muito obrigado!

Direciono um agradecimento muito especial à Dra. Teresa Andreia Almeida Machado, Chefe de Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade, pela partilha, apoio, conselhos, disponibilidade e sobretudo pelo estímulo intelectual na prossecução destes projetos e por me ter dado a oportunidade de realizar o estágio curricular na sua Divisão, Câmara Municipal de Loulé.

Por fim, e não menos importante, agradeço à minha mãe, irmã e sobrinhos, e aos meus amigos, pela paciência e por confiarem em mim, desde sempre.

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas sim na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

Fernando Pessoa

Resumo

Ao longo dos anos a Administração Pública, sofreu diversas mudanças na forma de gerir os seus Recursos Humanos. Valorizar os trabalhadores, proporcionar o bem-estar e a socialização dos mesmos, bem como criar ambientes de trabalho saudáveis e positivos são os objetivos da nova gestão pública. O processo de acolhimento, integração e socialização dos novos trabalhadores, é considerado para as organizações públicas uma mais-valia, para aumentar a qualidade dos serviços públicos e a eficiência e eficácia dos mesmos.

O presente relatório visa ilustrar as tarefas desenvolvidas durante o estágio, bem como os quatro projetos elaborados no domínio dos Recursos Humanos, na Câmara Municipal de Loulé, mais propriamente na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade.

O Manual de Acolhimento é um dos principais projetos. Este projeto requereu muita pesquisa e estudo para ser uma ferramenta útil, facilitadora e criativa. O principal objetivo do Manual é dar a conhecer aos futuros trabalhadores a Autarquia e outras informações que lhes possam ser relevantes.

Foi realizado como segundo projeto, um Programa de Acolhimento, com o intuito de acolher e integrar os novos trabalhadores de uma forma dinâmica e diferenciada.

O terceiro projeto constou de uma criação de uma ferramenta útil para facilitar o acompanhamento dos novos trabalhadores ao longo do processo de integração, designadamente o *Follow Up*.

Pela necessidade e inexistência do mesmo, foi elaborado um quarto projeto, o Manual Técnico do Procedimento Concursal, para prestar apoio aos membros do júri ao longo do processo de Recrutamento e Seleção, mais precisamente o Procedimento Concursal.

Os quatro projetos foram realizados e acompanhados por diversas técnicas de investigação, como a observação direta, a análise documental e as entrevistas estruturadas aos trabalhadores da organização. Pretendeu-se com a elaboração dos mesmos contribuir para melhorar o processo de Acolhimento, Integração e Socialização dos novos trabalhadores. Os projetos encontram-se disponíveis e prontos a serem utilizados.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Acolhimento, Integração e Socialização; Administração Pública

Abstract

Over the years, suffered several changes in how to manage their Human Resources. Valuing employees, provide the well-being and socialization, as well as create health and positive work environments are the goals of the new public management. The welcoming process, integration and socialization of new worker is considered to be an asset to public organizations, to increase the quality of public services and the efficiency and effectiveness of the same.

This report aims to illustrate the tasks developed during the training course, as well as the four projects in the field of Human Resources at the City Hall of Loulé, more properly in the Department of personnel management and the quality.

The Welcoming Manual is one of the main projects. This project required a lot of research and study to be creative, facilitating and a useful tool. The main objective of the Manual is to make known to future workers of Loulé's City Hall and other information that may be relevant.

As second project, a Welcoming Program was elaborated, with the aim of welcoming and integrating new workers in a dynamic and differentiated way.

The third project consisted of the creation of the useful tool, facilitating the monitoring of the new workers during the process of integration, in particular the *Follow Up*.

The fourth project, *The Technical Manual of the Recruitment and Selection Procedure*, provides support to the members of the jury throughout the recruitment and selection process.

The achievement of the four projects were accompanied by various techniques of investigation such as direct observation, document analysis and structured interviews to the workers of the organization. Intended to help to improve the Welcoming process, integration and socialization of new workers. The projects are available and ready to be used.

Key Words: People management, Recruitment and Selection, Welcoming, Integration and Socialization, Public Administration

Índice Geral

Agradecimentos	VII
Lista de Abreviaturas e Siglas	XIX
I. INTRODUÇÃO	21
CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico	25
1.1. Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	25
1.2. O Processo de Recrutamento e Seleção	28
1.2.1 Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo.....	29
1.2.2 A Seleção	31
1.2.3 O Recrutamento e Seleção na Administração Pública	33
1.3. Entrevistas de Seleção.....	36
1.4. Acolhimento e Integração.....	38
1.4.1. Importância da Integração e Socialização de Novos Trabalhadores	41
1.4.2. Manual de Acolhimento	44
1.5. Contrato Psicológico.....	46
1.6. O Comprometimento organizacional mais especificamente na Administração Pública.....	48
1.7. A Comunicação Interna	50
CAPÍTULO II – Câmara Municipal de Loulé	51
2.1. Caracterização da Câmara Municipal de Loulé	51
2.2. Identificação.....	52
2.3. Localização	52
2.4. Organização	54
2.4.1. Missão	54
2.4.2. Visão.....	55
2.4.3. Valores/Objetivos Estratégicos.....	55
2.4.4. Estrutura Organizacional.....	56
2.4.5. Executivo Municipal	60
CAPÍTULO III – Atividades Realizadas no Estágio.....	61
3.1. Objetivos do Estágio.....	61
3.2. Local de Estágio.....	62
3.3 Atividades desenvolvidas no Estágio	64
3.3.1. Descrição das tarefas desenvolvidas	66
3.3.1.1. Área de Recrutamento e Gestão de Pessoal.....	66
3.3.1.2. Entrega e preenchimento do Formulário de candidatura	71
3.3.1.3. Elaboração e envio de ofícios	73

3.3.1.4. Estágio por observação - Acompanhamento em Entrevistas.....	75
3.3.1.5. Negociação Salarial	77
3.3.1.6. Área Administrativa	78
3.3.1.7 Atendimento ao público	79
3.3.1.8 Atendimento telefónico.....	79
3.3.2. Assiduidade.....	80
3.3.2.1. Mapa anual de Acidentes de Trabalho.....	80
3.3.2.2 Regularização - Relógio de Ponto.....	81
3.3.3. Gestão de Vencimentos.....	81
3.3.3.1. Ajudas de Custo.....	83
3.3.3.2. Penhoras de Vencimento	83
3.3.4. Formação e Contratos de Emprego de Inserção (CEI'S).....	84
3.3.4.1. CEI'S	84
3.3.4.2. Formação	84
3.3.4.3. Preparação de uma sala de formação	85
3.3.4.4. Participação no seminário internacional - Gestão das Pessoas na Administração Pública.....	86
3.4. Análise Reflexiva sobre o estágio	87
CAPÍTULO IV – Elaboração de Projetos.....	89
4.1. Projeto I – Manual de Acolhimento	89
4.2. Projeto II - Programa de Acolhimento	93
4.3. Projeto III – <i>Follow Up</i>	96
4.4. Projeto IV - Manual Técnico do Procedimento Concursal	98
4.5. Resultados e Conclusões	99
CAPÍTULO V – Conclusões.....	101
5.1. Análise Crítica	101
5.2. Sugestões de melhoria	103
5.3. Análise Comparativa entre a Área Privada e Pública	104
5.4. Considerações Finais	106
APÊNDICES.....	117
Apêndice A – Manual de Acolhimento.....	117
Apêndice B – Programa de Acolhimento.....	175
Folheto – Boas vindas.....	207
Apêndice C – Ferramentas do Follow Up.....	209
Perfil de competências	106
Formulário - Follow Up.....	110

Apêndice D – Manual Técnico do Procedimento Concursal	112
ANEXOS	132
Anexo 1 – Formulário de candidatura	134
Anexo 2 – Negociação Salarial Ofício	138
Anexo 3 - Verba de Compromisso	140
Anexo 4 - Guião de Entrevista	142

Índice de Figuras

FIGURA 1 - QUADRO CONCEITUAL SOBRE A CONSTRUÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO.	47
FIGURA 2 - EDIFÍCIO DA CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ.	51
FIGURA 3 - MAPA DE LOULÉ, INCLUINDO AS 9 FREGUESIAS.....	53
FIGURA 4 - MAPA DO CONCELHO DE LOULÉ.....	54
FIGURA 5 - PRINCÍPIOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ.....	55
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DA CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ.	58
FIGURA 7 - LEGENDA DOS PELOUROS DA AUTARQUIA.	59
FIGURA 8 - EXECUTIVO MUNICIPAL.....	60
FIGURA 9 - ÁREAS DE ATUAÇÃO E PERCENTAGEM DE PARTICIPAÇÃO.	64
FIGURA 10 - FASE INICIAL DA ABERTURA DO PROCEDIMENTO CONCURSAL.....	67
FIGURA 11 - PROCEDIMENTO CONCURSAL, FASE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	67
FIGURA 12 - CIRCUITO DE DIVULGAÇÃO DO CONCURSO PÚBLICO.	70
FIGURA 13 - PROCESSO DO ENVIO DA CANDIDATURA.	72
FIGURA 14 - PROCESSO DA ELABORAÇÃO DOS OFÍCIOS.	74
FIGURA 15 - GUIÃO DE ENTREVISTA – PROTEÇÃO CIVIL E VIGILÂNCIA.....	76

Índice de Tabelas

TABELA 1- DIFERENÇAS NOS SERVIÇOS: PÚBLICO E PRIVADO	27
TABELA 2 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO	30
TABELA 3 - CARACTERÍSTICAS DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO	32
TABELA 4 - CARACTERÍSTICAS DOS DIVERSOS TIPOS DE ENTREVISTAS.....	37
TABELA 5 - ESTRUTURA DO MANUAL DE ACOLHIMENTO	44
TABELA 6 - ÁREA E TAREFAS DESENVOLVIDAS	65

Lista de Abreviaturas e Siglas

BEP – Bolsa de Emprego Público

CEIS - Contratos de Emprego de Inserção

CML- Câmara Municipal de Loulé

CPA – Código do Procedimento Administrativo

CT - Código do Trabalho

DAM – Documentos e Atendimento Municipal

DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público

DGPQ - Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade

DR -Diário da República

EAC - Entrevista de Avaliação de Competências

EPS - Entrevista Profissional de Seleção

GRH- Gestão de Recursos Humanos

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

MA- Manual de Acolhimento

MTPC - Manual Técnico do Procedimento Concursal

PA – Programa de Acolhimento

RH- Recurso Humanos

SGI- Sistema de Gestão Integrado

I. INTRODUÇÃO

A Administração Pública, com as transformações e o ritmo cada vez mais acelerado da sociedade atual, teve de se adaptar e criar uma nova gestão face aos seus Recursos Humanos (RH).

Após uma nova reforma da Administração Pública entre os anos 80 e 90, foram geradas novas tendências nas organizações e na Gestão de Recursos Humanos (GRH), contudo os gestores estão limitados pelas normas impostas pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), acabando por não terem margem para ir mais além (Rocha, 2010).

A gestão de pessoas, após a implementação de uma nova “Lei”, designadamente “*New Public Management*” revelou uma aproximação perante o setor privado, utilizando técnicas e abordagens como se o setor público estivesse inserido numa organização privada (Mongkol, 2011).

O facto da Administração Pública se aproximar, cada vez mais, em alguns aspetos, com a área privada, faz com que sejam aplicados novos métodos e técnicas específicas para reconhecer o valor humano.

A mudança organizacional tem como intuito envolver as pessoas nas atividades, inovar, criar formas de incentivo, aumentar a produtividade, a qualidade dos serviços e do serviço prestado ao cliente.

Um serviço de qualidade depende da gestão organizacional e do envolvimento das pessoas que trabalham na organização. As organizações devem proporcionar um ambiente saudável e positivo, empregos mais qualificados, garantir a formação adequada para o trabalhador executar as funções de forma correta, bem como a aprendizagem contínua e o trabalho em equipa (Carapeto & Fonseca, 2005).

Surge então a necessidade de criar Programas de acolhimento e integração, de forma a aumentar a socialização dos novos trabalhadores. É importante valorizar desde início o trabalhador, uma vez que este vai executar as suas tarefas num meio desconhecido e por vezes com algumas diferenças da realidade anterior.

Iniciar funções numa nova organização representa para o indivíduo, segundo Mosquera (2002) um período de aprendizagem e novas tarefas associadas a uma nova função,

o que determina um novo papel social. Todas estas diferenças sentidas, podem levar o novo trabalhador a níveis de stresse e ansiedade.

O objetivo deste trabalho foi, antes de mais, analisar as práticas aplicadas no processo de R&S na Administração Pública, mais propriamente o da Câmara Municipal de Loulé (CML).

Tendo em conta a importância de gerir pessoas de forma correta, surgiu a necessidade de criar um conjunto de ferramentas que permitissem facilitar o processo de acolhimento, integração e socialização dos novos trabalhadores da CML. Possibilitar o aumento do comprometimento e envolvimento, bem como o bem-estar dos mesmos.

Numa primeira fase, foi realizada uma análise aos regulamentos internos da organização e um breve estudo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que aprova a LTFP, ao Código do Procedimento Administrativo (CPA) e uma revisão ao Código do Trabalho (CT) aprovado pela Lei n.º 7/2009.

Para percebermos melhor o propósito dos projetos aplicados definiram-se dois objetivos específicos:

1. Conhecer o procedimento de R&S e apresentar algumas sugestões, no intuito de facilitar o seu processo.
2. Criar ferramentas úteis para facilitar o processo de acolhimento, integração e socialização, inovando com novas práticas.

No primeiro ponto, foi recolhido o máximo de informação sobre o Procedimento de R&S, e sendo o Procedimento Concursal a forma de recrutar e selecionar um trabalhador para ocupar um posto de trabalho de emprego público, foi realizada uma pesquisa aos diplomas legais sobre esta temática.

Para o segundo ponto, foram criadas entrevistas, para compreender a importância de implementar um Manual de Acolhimento e posteriormente outras ferramentas que se pudessem complementar a este. Criar uma relação de proximidade e de bem-estar com os novos trabalhadores, é também objetivo da realização destes projetos.

O Procedimento Concursal é a forma de recrutar e selecionar os candidatos. Sendo este processo constituído por um conjunto de normas e critérios de avaliação, apoia-se na LTFP e na Portaria 83-A/2009, de 22 de janeiro.

A necessidade de recrutar e as oportunidades de emprego público são muitas na CML. Esta encontra-se perante um desafio que originou algumas alterações a nível da sua gestão.

A Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade (DGPQ) para manter o seu serviço com qualidade e responder às exigências dos munícipes e trabalhadores, apresenta uma gestão e uma forma de trabalhar bem específica, cada área trata de determinados assuntos relativos às condições de trabalho, o que facilita, dirigir a pessoa à respetiva área do assunto em questão.

Durante o estágio, os Procedimentos Concursais foram acompanhados nas diversas fases, nomeadamente: realização das notificações, vigia de provas escritas de conhecimento, participação/observação em entrevistas profissionais de seleção, apoio aos candidatos no preenchimento dos formulários de candidatura e acompanhamento nas provas de avaliação psicológica.

O presente relatório apresenta quatro capítulos e cada um deles está organizado em subcapítulos.

O primeiro capítulo faz um enquadramento teórico dos conceitos abordados e aplicados na realização dos projetos, tal como a gestão de pessoas na Administração Pública, o acolhimento, a integração e a socialização dos novos trabalhadores, assim como o comprometimento, o contrato psicológico e a comunicação interna, conceitos fundamentais no âmbito da GRH.

O segundo capítulo descreve, de forma breve, a Câmara Municipal de Loulé, bem como a DGPQ.

No terceiro capítulo, encontram-se descritas todas as tarefas realizadas ao longo do estágio, bem como as responsabilidades adquiridas.

No quarto capítulo, apresentam-se os quatro projetos realizados para a CML, nomeadamente: o Manual de Acolhimento; o Programa de Acolhimento; o Perfil de Competências, assim como o Formulário para a Construção do *Follow Up*; e por fim o Manual Técnico do Procedimento Concursal.

No quinto capítulo, expõem-se as conclusões e faz-se uma análise reflexiva sobre o estágio. Apresentam-se também algumas sugestões de melhoria e a conclusão final.

CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico

A Administração Pública tem vindo a adaptar-se de forma evolutiva perante as mudanças da sociedade. Hoje, na gestão das organizações, os RH são encarados como um recurso estratégico que contribuem de forma decisiva, para o desenvolvimento e sustentabilidade das mesmas. O conhecimento, a experiência profissional, a capacidade de aprendizagem, a eficiência e eficácia na execução das tarefas, entre outros, determinam e diferenciam o perfil e a qualidade do trabalhador na organização. A escolha do trabalhador é uma fase muito importante, uma vez que este será a imagem da organização.

Ao longo deste capítulo irão ser abordados diversos temas que esclarecem o processo de tomada de decisão na escolha de um trabalhador, na Administração Pública.

Neste capítulo, apresenta-se, primeiramente de forma breve, a Gestão de Pessoas na Administração Pública, o R&S, as Entrevistas de Seleção, e a importância do processo de acolhimento e integração, bem como a socialização dos novos trabalhadores numa organização. São abordados, de igual forma, o contrato psicológico, o comprometimento organizacional e a comunicação interna.

1.1. Gestão de Pessoas na Administração Pública

A Administração Pública não presta nem executa apenas serviços, gere um conjunto de pessoas procurando o bem-estar e a satisfação de todos. Para tal, é preciso que toda a estrutura organizacional tenha uma gestão eficaz e voltada para os seus RH, só assim poderá satisfazer as necessidades do cidadão e as do trabalhador.

A literatura face à gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto, estudos relacionados com a mesma na área pública são escassos e dispersos (Pantoja, Camões & Bergue 2010).

Segundo Gemelli e Filippim (2010) a Administração Pública a nível mundial tem sofrido alterações na GRH. A eficiência, eficácia e efetividade são qualidades que pretende dos trabalhadores, e ainda transmitir aos cidadãos todas essas competências/valores. Para os autores, esses valores devem fazer parte do dia-a-dia da gestão pública, contudo são necessários gestores qualificados com habilidades técnicas e humanas para obter resultados positivos.

A sociedade tem, por vezes, uma má imagem da gestão pública, pois, a insatisfação perante os serviços prestados são constantes, devido ao mau atendimento, à falta de conhecimentos e formação (Coutinho, 2000). Ainda existe resistência na adoção de instrumentos necessários para a melhoria dos serviços, o que retira eficiência, eficácia e a qualidade dos mesmos.

É de salientar que é extremamente difícil satisfazer e procurar soluções eficientes e eficazes para todos, no entanto, faz parte do papel dos gestores, ter a capacidade de gerir as competências e organizar os conhecimentos organizacionais, para que a entidade pública que presta serviço aos munícipes mostre o seu valor, através de trabalhadores qualificados e preparados para satisfazer as necessidades destes de forma rápida e clara.

As organizações públicas terão mais resultados e sucesso se valorizarem mais os seus RH (Bilhim, 2009).

Quando falamos em Gestão de Pessoas, quer seja no setor público ou no privado, pensamos em políticas, práticas, atitudes e sistemas que influenciam o comportamento e o desempenho de todos os membros envolvidos da organização no sentido de aumentar a aprendizagem e competitividade (Rego et al. 2015). Contudo, na prática existe algumas diferenças.

De acordo com Carvalho, Torres, Borba e Martins (2015) no setor privado, o objetivo é estar tudo equilibrado, ou seja, os trabalhadores ao estarem satisfeitos e terem todo o apoio necessário para desempenharem as suas funções alcançam melhor os objetivos da organização. Na área pública, o interesse não é apenas chegar aos objetivos da organização, mas também aos da sociedade, para isso, toda a estrutura administrativa deve estar profissionalmente preparada para poder atender e satisfazer as necessidades desta (Coutinho, 2000).

Desta forma na Tabela 1 podemos verificar as diferenças existentes na gestão de pessoas entre o serviço público e privado.

Tabela 1- Diferenças nos serviços: público e privado

	Serviço Público	Serviço Privado
Público-alvo	Cidadãos/ Municípios	Clientes
Tipo de Controle	Estado	Mercado
Tomada de decisões	Mais lenta e baseada em leis (políticas públicas)	Rápida e baseada em políticas empresariais
Remuneração	Aplicada consoante categoria/carreira e por tabela remunerativa	Aplicada por critérios organizacionais

(Fonte: Elaboração Própria)

O contexto sócio-político “em que a Administração Pública opera, condiciona profundamente o estilo de gestão de Recursos Humanos” (Bilhim, 2009, p. 120). Por mais que haja uma nova gestão pública existem Leis que impõem restrições e que delimitam o R&S, e também a promoção e a remuneração dos trabalhadores.

Nos últimos anos, as práticas de RH têm vindo a mudar gradualmente as atitudes e o comportamento dos trabalhadores a diversos níveis.

Correa 2009 (citado por Alencar & Fonseca, 2016) considera a gestão pública atual como uma gestão que procura novos caminhos e soluções para atribuir um serviço de qualidade aos cidadãos e posteriormente aos trabalhadores. Diante desta nova realidade. Desenvolver a motivação, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho devem fazer parte dos objetivos da organização. Conhecer o que motiva e o que provoca insatisfação nos trabalhadores é a chave para o sucesso de qualquer organização (Barbosa & Valdisser, 2017).

Na gestão de pessoas o estudo da motivação tem um lugar relevante, quer seja no setor público ou privado, uma vez que, conhecendo a sua importância, as organizações podem crescer e atingir os seus objetivos.

Lajara, Lilo e Sempere (2003, citado por Carvalho & Rua, 2017) corroboram que a GRH inclui duas áreas de atuação, a primeira refere-se à liderança e motivação dos trabalhadores e a segunda às práticas de RH, que englobam o “R&S, formação, avaliação de desempenho e gestão das recompensas” (p.32).

É de salientar que a GRH assume um papel fundamental na organização, desde o primeiro contacto com o trabalhador até à sua integração. As práticas utilizadas e a forma como aplicam as suas ferramentas “sociais” influenciam, a longo prazo, a motivação e o desenvolvimento do trabalhador perante as tarefas executadas.

O processo de R&S, tema que iremos abordar a seguir, envolve um conjunto de procedimentos, sendo que o recrutamento através dos meios necessários visa atrair potenciais candidatos. A seleção assume um conjunto de métodos que permitem avaliar e comparar os candidatos, bem como no final a escolha e decisão do candidato que melhor se adequa ao cargo (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015).

1.2. O Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de R&S ocupa hoje um lugar importantíssimo nas organizações, não só pela área ser responsável pelo processo de escolha dos novos trabalhadores, como também oferece aos Gestores de Recursos Humanos um papel desafiante com muita responsabilidade.

As organizações são cada vez mais competitivas entre si querendo trabalhadores aptos para acompanhar mudanças e/ou exigências que possam surgir ao longo do seu dia-a-dia. Ferreira e Vargas (2014) corroboram que é imprescindível nas organizações uma gestão eficaz de RH, uma vez que as mudanças económicas, sociais e políticas ocorrem muitas vezes repentinamente e de forma imprevisível. Nesta linha, considera-se importante fazer uma pesquisa interna e externa para definir qual a técnica mais apropriada para atrair e seleccionar o candidato para ocupar o lugar.

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2016) entende-se por recrutamento o processo de decisão sobre o perfil adequado e os requisitos necessários para entrar na organização. Por sua vez a seleção é o processo de escolha, é nesta fase que se define qual o candidato mais apropriado para ocupar a vaga.

O recrutamento consiste em procurar e atrair potenciais candidatos para exercer uma determinada função. Requer cuidado no processo de tomada de decisão para encontrar o

perfil adequado para o posto de trabalho e condições para integrar o candidato na organização (Carmo, 2014; Cunha et al. 2010). Este processo pretende estabilizar as necessidades atuais ou futuras de uma organização.

Segundo Peres (2002) no passado os candidatos eram recrutados de acordo com a sua experiência profissional e não pela área em si. As organizações de hoje não requerem apenas candidatos qualificados, mas sim com objetivos, atitudes e comportamentos que se diferenciam perante os outros. Ser conhecedor da cultura, missão e visão torna-se outro ponto de análise que influencia a decisão final.

Para Carvalho & Rua (2017) o recrutamento surge quando é criado um novo posto de trabalho ou quando a organização perde um trabalhador por motivos de promoção ou saída, ou simplesmente precisa de ser substituído.

O recrutamento compreende um conjunto de etapas, que visa definir necessidades, analisar e descrever a função, fazer a sua divulgação interna ou externa e por fim selecionar um ou mais candidatos aptos para ocupar um posto de trabalho (Bilhim, 2009).

A escolha do tipo de recrutamento deve ser analisada consoante as necessidades e objetivos da organização, se pretender alterar os seus costumes/cultura optará pelo recrutamento externo, o mesmo facilita a integração de novas regras perante os novos trabalhadores. Outros fatores condicionam a escolha do processo de R&S, o local onde se insere a organização, o capital orçamental, e o tipo de carreira/função (Rego et al., 2015).

Para Gomes (2008) entende-se por recrutamento externo, os candidatos recrutados “fora da organização, sejam eles desempregados, indivíduos a procura do seu primeiro emprego, ou até mesmo empregados vindos de outras organizações” (p.194).

O recrutamento interno, por sua vez, pode tornar o processo mais vantajoso para a organização, uma vez que os trabalhadores já se encontram familiarizados com a cultura, métodos e técnicas da mesma, podendo assim, os trabalhadores demonstrar mais capacidades, competências e potencial para preencher o lugar vago (Barbosa & Lopes, 2016; Bilhim, 2009; Carvalho & Rua, 2017).

1.2.1 Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

Definir um tipo de recrutamento nem sempre é uma decisão fácil, como já foi referido anteriormente, vários são os fatores que levam à escolha do processo. O recrutamento seja ele

interno ou externo, traz à organização vantagens e inconvenientes tanto para a organização como também para os próprios trabalhadores (Camara, Guerra e Rodrigues, 2016).

Na Tabela 2 apresentam-se as principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo:

Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

RECRUTAMENTO INTERNO	
Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. O candidato é conhecedor da cultura 2. Aumento da motivação dos trabalhadores 3. Estimula e aumenta a motivação para a aquisição de novas competências 4. Aproveita os investimentos que foram aplicados a nível de formações nos trabalhadores 5. Maior segurança 6. Mais económico 7. Maior rapidez 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode gerir conflitos perante outros trabalhadores 2. Falta de criatividade/ inovação e diminuição da responsabilidade 3. Diminuição das exigências face ao perfil
RECRUTAMENTO EXTERNO	
Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Novas formas de pensar e encarar os problemas 2. Renova e enriquece a cultura organizacional 3. Maior seletividade (candidatos mais qualificados) 4. Fácil transmissão de conhecimento e mudança organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mais dispendioso a nível de tempo e de dinheiro 2. Desmotiva os trabalhadores internos 3. Pode não atingir os objetivos da organização

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006); Barbosa e Lopes (2016); Camara, et al. (2016).

1.2.2 A Seleção

Segundo Carvalho e Rua (2017) a seleção é o processo de escolha no qual, a organização escolhe o candidato mais adequado para ocupar o posto de trabalho, após ter sido avaliado por um conjunto de critérios éticos e justos. Para Camara, Guerra e Rodrigues (1999) a seleção “consiste na escolha entre os candidatos finais e na tomada de decisão sobre a qual deve ser feita a oferta do posto de trabalho em aberto” (p. 235).

A seleção é um processo delicado, pois, quando uma organização toma a decisão de escolher determinado candidato é porque encontrou características e o perfil que se adequam ao cargo e nele poderá investir. Gomes e Stefano (2008, citados por Cunha & Calvalcanti, 2012) salientam que este processo tem como objetivo, não só, escolher o candidato como também manter ou aumentar a eficiência e o desempenho dos trabalhadores, bem como a eficácia da organização. Ou seja, a seleção, é responsável por identificar características no candidato, e identificar através das mesmas se este poderá ou não atingir as expectativas/necessidades da organização.

O candidato não se adequa apenas ao cargo, mas sim a um conjunto de especificidades, entre o perfil de funções e a organização, o que implica analisar as habilidades e capacidade de realização de tarefas, e também avaliar a relação entre os valores da organização /indivíduo (Reinert et al. 2012).

Para identificar as características de cada candidato, são utilizadas diversas técnicas, tais como, a avaliação curricular, entrevistas, testes, simulação de situações referente a área e ou dinâmicas de grupo, entre outras. Numa primeira fase, são escolhidas as técnicas mais apropriadas para selecionar o candidato. Geralmente, nesta fase procede-se à análise das candidaturas e faz-se a “triagem curricular”. Seguidamente, uma vez reunido o máximo de informações, passa-se às entrevistas de seleção (Ferreira et al. ,2015).

Qualquer método aplicado, exige competências e conhecimentos técnicos da parte dos RH, para assim ir ao encontro das características específicas do posto de trabalho. Este processo só faz sentido se tudo o que for aplicado se ajustar com as necessidades reais do local de trabalho.

A Tabela 3 indica as técnicas possíveis de seleção.

Tabela 3 - Características Técnicas de Seleção

TÉCNICAS DE SELEÇÃO			
Método	O que inclui	Vantagens	Desvantagens
Currículo	<ul style="list-style-type: none"> • Informação detalhada do candidato (habilitações, experiências, competências, etc); • Carta de motivação, geralmente acompanhada do currículo, explicitando aspetos pessoais e profissionais de forma mais detalhada; • Formações / certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade no método de tratamento de dados; • Informações relevantes; • Excelente ferramenta para realizar os métodos seguintes (ex: entrevista). 	<ul style="list-style-type: none"> • Por vezes confusos; • Ausência de informação; • Informação desatualizada; • Pode conter informações fraudulentas. • Fotografia não apropriada
Referências	<ul style="list-style-type: none"> • Procura-se comprovar a veracidade dos dados fornecidos; • Baseia-se em contato telefónico ou pessoal e ou na carta de recomendação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método mais antigo de selecionar candidatos (referências não estruturada); • Contacto direto com antigas chefias ou entidades empregadoras, através de questões, checklist (referências estruturadas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca relevância no processo de escolha; • Pouca fiabilidade.
Testes de seleção ou Dinâmicas de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Aptidão; • Personalidade; • Simulação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica pontos fracos; • Classifica as atitudes dos candidatos; • Ideal para cargos específicos (bombeiros, proteção civil e vigilância, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • O nervosismo pode influenciar os resultados.
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Método aplicado por interação entre o candidato e entrevistador; • Pode incluir guião de entrevista; • Baseia-se numa conversa formal ou informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite avaliar algumas competências; • Esclarecer dúvidas quanto ao CV; • Informar o candidato sobre a função; • Perspetivas de carreira; • Possibilidade de desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • O nervosismo pode alterar os resultados e ou as expectativas.

Fonte: Adaptado de Cunha e Cavalcanti (2012); Ferreira et al. (2015); Silva e Reis (2010).

Pode-se concluir esta etapa quando o candidato é selecionado e direcionado para o seu local de trabalho. Assim, a seleção é o processo decisivo e final do processo de R&S. Perspetiva-se uma melhoria contínua, a nível do desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o sucesso da organização.

1.2.3 O Recrutamento e Seleção na Administração Pública

No setor público, o processo de R&S, apresenta técnicas e ferramentas diferentes na forma de recrutar e selecionar os candidatos. Procedimento Concursal é o nome técnico desse processo.

Conforme a alínea b) do artigo 2º da portaria nº 83-A/2009, de 22 de janeiro, entende-se por Procedimento Concursal um conjunto de etapas, que visa atrair potenciais candidatos com qualificações, requisitos e o perfil adequado para desempenhar uma dada função e ocupar um posto de trabalho de emprego público.

O Procedimento Concursal pode ser dividido em dois géneros (art. 3º da portaria nº 83-A/2009 de 22 de janeiro):

Comum: Recrutamento aplicado quando se destine a ocupação dos postos de trabalho previstos e não ocupados no mapa de pessoal (recrutamento imediato);

Para Constituição de Reservas de Recrutamento: recrutamento aplicável para satisfação de necessidades futuras da entidade empregadora.

Sendo o Procedimento Concursal o principal fio condutor para a realização do processo de R&S na Administração Pública é necessário primeiramente conhecer este processo para depois poder aplicá-lo e compreender o seu lado justo e complexo.

De acordo com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), qualquer cidadão tem o direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade desde que respeite as normas dos procedimentos concursais. Refere ainda que o direito de acesso à função pública permite ao cidadão escolher a profissão ou o género de trabalho.

Neves (2013) frisa que o Procedimento Concursal é um processo de seleção, que engloba, métodos e técnicas de avaliação, com intuito de comparar os vários candidatos, bem

como a capacidade pessoal e técnica de um trabalhador público, onde no final, após apreciação e/ou decisão do júri e da entidade pública, o candidato é admitido ou excluído.

A abertura de um Procedimento Concursal exige a reunião de três condições essenciais:

1. A existência de postos de trabalho no Mapa de Pessoal;
2. A necessidade atual ou futura de contratação (Procedimento Concursal comum ou reserva de recrutamento);
3. Cabimento orçamental, cálculo das despesas que implica.

A autora supracitada refere que o Mapa de Pessoal é um instrumento que faz parte da GRH da Administração Pública, no qual indica o número de trabalhadores que se encontram afetos a um determinado serviço e o número necessário para superar as necessidades futuras do serviço. Este instrumento permite também controlar as despesas públicas e provenientes do Procedimento Concursal, obedecendo assim às exigências da economia, eficiência e eficácia.

A LTFP, estabelece que o recrutamento de um trabalhador por tempo indeterminado, deve numa primeira fase ser recrutado os que são detentores de uma relação jurídica de emprego público. Ou seja, a entidade pública, através do Mapa de Pessoal anual, consegue identificar os postos de trabalho vagos, devendo estes serem ocupados primeiramente por trabalhadores com vínculo, e caso não seja possível, pode ser aberto um Procedimento Concursal para recrutar um trabalhador externo.

Na Administração Pública é também criado o perfil de funções, contendo critérios definidos em Ata. É aqui, que são descritos todos os métodos de seleção que irão ser aplicados. Define também a carreira e categoria. Os concursos podem ser internos ou externos.

Os concursos internos (mobilidade interna) são específicos para trabalhadores com relação jurídica de emprego público, no qual, têm a possibilidade de mudar de serviço, e carreira ou categoria. Estes são livres de concorrer para qualquer organização e/ou serviços, desde que haja autorização para o efeito (Bilhim, 2009). Camara, Guerra e Rodrigues (2016), realçam que os concursos internos devem ser divulgados, via intranet e afixados num determinado local, visível para todos, incluído a descrição detalhada do perfil da função.

Os concursos externos são destinados a qualquer candidato desde que reúna os requisitos impostos pelo artigo n.º 27 da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, que indica os requisitos necessários para formalizar a candidatura.

Segundo Bloisi (2007, citado por Ferreira et al.,2014) a seleção é o processo de escolha, no qual “os gestores e outros técnicos utilizam instrumentos específicos para escolher qual o candidato mais apropriado” (p. 151) para exercer determinado cargo. Rego et al. (2015) e Silva e Reis (2018) consideram a seleção o processo no qual a organização escolhe o candidato com o perfil e as competências mais adequadas para o exercício da função, após ter sido atraído/recrutado. Neste contexto, na Administração Pública a lógica é idêntica, contudo, existem algumas discrepâncias perante a aplicação dos métodos e técnicas e na condução dos resultados finais.

De acordo com a LTFP, a seleção engloba um conjunto de métodos e técnicas específicas, no qual, os candidatos são selecionados, conforme a classificação final dos métodos de seleção.

Como já foi referido anteriormente, o processo de escolha nas entidades públicas passa por um processo rigoroso e, geralmente, os métodos de seleção são os seguintes:

- Avaliação Curricular
- Prova escrita ou prática de Conhecimentos
- Avaliação Psicológica
- Entrevista Profissional de Seleção ou Entrevista de Avaliação de Competências

O responsável pelo departamento e/ou divisão, um coordenador ou um técnico da mesma ou de outra função, bem como um técnico de RH, deverão participar em todos os métodos do R&S (Camara, Guerra e Rodrigues 2016). Este processo proporciona entre o candidato e o empregador uma relação de proximidade que poderá ser benéfica no momento das entrevistas, uma vez que diminui os níveis de ansiedade e de stresse do trabalhador. Os concursos são por vezes morosos devido ao seu complexo método de avaliação, tornando-se um pouco desmotivante para os candidatos, contudo estes criam expectativas e uma ligação interpessoal com todos os membros envolvidos.

1.3. Entrevistas de Seleção

A realização de entrevistas é uma fase fulcral para determinar o candidato certo. Consiste numa conversa formal com o intuito de avaliar as competências e comportamentos, assim como, ajustar as expectativas do candidato face à sua possível entrada na organização.

Segundo Werther e Davis (1983), Ferreira et al. (2015), as entrevistas de seleção permitem troca de informação entre dois sentidos, no qual os entrevistadores obtêm conhecimento sobre as características do candidato e o entrevistado sobre as da organização.

É de salientar que este processo provoca stresse e tensões entre ambas as partes, a organização procura encontrar o candidato adequado, e o entrevistado procura corresponder face às características solicitadas, atingir esse mesmo perfil (Cardoso, 2005).

Existem diversos tipos de entrevista de seleção. A escolha varia consoante o objetivo, cargo ou função. São realizadas perguntas específicas para que as respostas dadas pelo candidato sejam avaliadas de acordo com os objetivos do perfil do posto de trabalho a ocupar.

De acordo com os autores Chiavenato (2009) e Werther e Davis (1983) as entrevistas podem ser: Entrevistas não-estruturadas; Entrevistas estruturadas; Entrevistas mistas; Entrevistas de solução de problema e Entrevistas Sob Pressão.

Entrevistas não estruturadas: são as mais comuns, realizadas sem um guião específico (*checklist*) e decorrem conforme vão surgindo perguntas. Esta deixa o candidato mais à vontade, e proporciona um momento menos tenso.

Entrevistas estruturadas: as perguntas são predefinidas e utilizadas para todos os candidatos de forma igual. Este tipo de entrevista pode provocar desinteresse ou nervosismo por parte do candidato por ser demasiado formal e complexo.

Entrevistas mistas: englobam as duas técnicas supramencionadas, sendo que as não estruturadas potenciam mais a entrevista por estas proporcionarem uma comunicação mais flexível, permitindo adaptar as questões de acordo com as características do entrevistado. As estruturadas seguem um guião fixo e aplicado a todos os candidatos, sendo um processo mais rígido e inflexível.

Entrevistas de solução de problema: é lançado ao candidato um problema para resolver, sendo avaliadas as respostas e a sua atitude face à situação exposta.

E por fim, temos as Entrevistas sob pressão: permite identificar o nível de controlo por parte dos candidatos perante situações de maior stress. Utilizadas para funções mais específicas e ou com ambientes propícios à maior tensão e stresse. (Chiavenato, 2009; Werther & Davis, 1983).

Abaixo segue a tabela 4 que apresenta os diversos tipos de entrevistas, segundo os autores supracitados.

Tabela 4 - Características dos diversos tipos de entrevistas

Entrevistas	Descrição	Objetivo
Não-estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas formuladas no momento 	<ul style="list-style-type: none"> • Deixar o entrevistado mais a vontade
Estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas definidas • Guião estruturado 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparar os candidatos consoante as suas respostas face às perguntas colocadas • Útil para um grande número de candidatos
Mistas	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas não estruturadas e estruturadas baseadas numa conversa formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas comparáveis e compreensão mais profunda
Solução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado um problema, é avaliado segundo resposta e abordagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequado para conhecer as capacidades de gerir conflitos
Entrevista sob pressão	<ul style="list-style-type: none"> • Perguntas constantes • Entrevista rígida e específica com intuito de destabilizar o candidato 	<ul style="list-style-type: none"> • Específico para cargos de maior tensão psicológica • Identificar grau de capacidade perante problema lançado

Fonte: Adaptado da tabela de Werther e Davis (1983)

Tendo em conta a abordagem anterior, a entrevista tem por objetivo avaliar as capacidades face ao perfil definido e à motivação do candidato perante o posto de trabalho.

Na Administração Pública existem dois tipos de entrevistas mais específicas, a Entrevista de Avaliação de Competências (EAC) e a Entrevista Profissional de Seleção (EPS). A primeira visa através de uma relação interpessoal obter informações sobre os

comportamentos profissionais e competências necessárias para executar a função. Importa, salientar que este tipo de entrevista geralmente é realizado aos candidatos com vínculo de emprego público.

A segunda, por sua vez, tem como intuito avaliar de forma mais concreta, a experiência e os comportamentos demonstrados no momento da entrevista, e de igual modo a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Esta não deverá ser superior a 30 minutos. Para avaliar e atribuir uma valoração a este método, é feita uma tabela com critérios definidos em Ata, tal como, a motivação, os conhecimentos específicos, atitude e responsabilidade apresentada, e por fim a capacidade de comunicação, dos quais os níveis classificativos variam entre o Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, o que corresponde, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores (Neves, 2013). É de salientar que dependendo do posto de trabalho, as entrevistas são aplicadas de acordo com o referido anteriormente dito, ou seja, estas podem ser acompanhadas por um guião, ou apenas se basear numa conversa formal.

Uma vez terminado este processo, inicia-se uma nova fase tanto para o candidato selecionado como para a organização. É o momento de acolher e integrar o novo trabalhador na organização. Receber um ou mais elementos não é tarefa fácil e sobretudo, quando a organização não esta preparada ou quando não dispõe de nenhum programa facilitador para acolher os trabalhadores.

O acolhimento e a integração é um processo que deve ser considerado importante para as organizações, uma vez que o trabalhador inicia as suas funções num local de trabalho e numa realidade que ainda não conhece.

1.4. Acolhimento e Integração

Uma vez terminado o processo de R&S é essencial que a organização continue a acompanhar o candidato até que este se sinta parte integrante da mesma.

Cunha et al. (2010) referem que o acolhimento e a integração é uma fase que faz parte do processo de socialização onde o novo trabalhador aprende a cultura organizacional. Contudo, podemos admitir que este processo se inicia mesmo antes de iniciar as suas funções na organização. Ou seja, o trabalhador, passa por diversos métodos de seleção que o “obriga” a ter algum conhecimento sobre a organização.

De acordo com Bilhim (2009) após tomar a decisão de selecionar um determinado candidato é necessário realizar o seu acolhimento e a sua integração, com as melhores condições possíveis. O processo de acolhimento e integração é uma etapa fundamental para qualquer organização, uma vez que influencia o seu funcionamento. Contudo, nem sempre é reconhecida a sua verdadeira importância.

Na fase do acolhimento, o trabalhador tem o seu primeiro contacto com a organização. A mesma deve assegurar as melhores condições de trabalho para que o trabalhador exerça a sua função com máximo empenho e entusiasmo.

Inicialmente é feito um acompanhamento mais intensivo, para facilitar a integração e aumentar o sentimento de pertença. Sempre que surgem alterações na função do trabalhador, deve ser realizado o mesmo processo, até que este se sinta adaptado às novas condições, contribuindo assim para o desenvolvimento, comprometimento e envolvimento do mesmo. Este é um processo que deverá ser aplicado ao longo da vida do trabalhador enquanto o mesmo fizer parte da organização.

Segundo Ferreira et al. (2015) no momento do acolhimento a organização deve disponibilizar ao novo trabalhador documentação, contendo informações específicas sobre a mesma, apresentar o posto de trabalho, incluindo os objetivos, métodos e condições de atuação, bem como fazer uma breve apresentação aos colegas e uma visita guiada pelas diversas áreas do seu local de trabalho.

Martins (2015) corrobora que o processo de acolhimento é essencial para o trabalhador, sendo que a organização deve preparar um conjunto de critérios baseados na integração. Criar programas de acolhimento e integração permite prestar informações relevantes sobre um todo, organização e função. A aplicação destes programas é fundamental, uma vez que estes influenciam a autonomia e eficácia, a produtividade e a motivação do trabalhador, face aos valores e objetivos da organização.

O autor adianta que para facilitar este processo é essencial possuir um Manual de Acolhimento de forma a que o trabalhador seja acolhido e integrado na organização e na sua função. Este processo, quando bem efetuado proporciona aos trabalhadores uma sensação de bem-estar e o desejo de permanecer na organização. O processo acompanha o trabalhador em todas as suas etapas, realizadas no seu local de trabalho (Ferreira et al. 2015).

Existindo uma maior aproximação face à realidade privada, as organizações públicas dão cada vez mais ênfase a todo o processo de R&S, o que leva a um aumento da relação interpessoal entre trabalhadores e todos os membros envolvidos da organização.

O processo pode ser realizado de várias formas, sendo que uma delas passa, por exemplo, por desenvolver um Manual de Acolhimento (MA), a ser entregue ao trabalhador quando entra na organização. Contém informações relevantes, tais como: estrutura organizacional; a história, a missão e os valores da organização; os serviços disponíveis na organização; políticas; direitos e deveres; contactos úteis, entre outros (Armstrong, 2014; Bauer, 2010; Mosquera, 2002; Rego et al., 2015; Varão, 2009). É de salientar que alguns dos autores acima referidos não consideram suficiente apenas a entrega de um MA, mas sim de todo um conjunto de práticas de acolhimento, integração e socialização.

O MA, tanto na área privada como na área pública, é uma ferramenta inovadora, e, tem ganhado muita importância por ser útil e facilitadora para a organização no momento da chegada do recém-admitido. No Manual é apresentado um conjunto de informações sobre a organização, que poderão sempre que necessário ser consultadas.

Contudo, ainda existe muita resistência na adoção desta ferramenta “a maioria das organizações ainda não criaram programas formalizados de acolhimento e/ou um Manual de Acolhimento” (Rocha, 2010, p. 161).

Segundo Gomes et al. (2008) a integração faz parte do processo de boas vindas de um novo trabalhador, e o acolhimento tudo o que se relaciona com a cultura organizacional.

O envolvimento depositado por parte do candidato e da organização em todo este processo, resulta na socialização, o que implica aplicar métodos e técnicas bem definidas para no final obter resultados positivos. De acordo com Bilhim (2009), a socialização e o processo de acolhimento e integração fazem parte de todo o processo de R&S, sendo essencial para transformar o recém-admitido num novo membro efetivo da organização. Contribuindo ainda, para que o indivíduo obtenha conhecimento necessário para desempenhar as suas funções.

1.4.1. Importância da Integração e Socialização de Novos Trabalhadores

Segundo Chiavenato (2014) desenvolver programas de integração é benéfico tanto para o trabalhador como para a organização. Para o empregador facilita a exposição da organização, cargo e ou função de uma forma mais simples e dinâmica, e para o trabalhador reduz o stresse e ansiedade, sentindo-se mais comprometido com a organização.

A integração engloba um acompanhamento (*Follow Up*) personalizado e contínuo. É aconselhável realizar reuniões pessoais para que o trabalhador se sinta motivado, e transmita ao superior, através de parâmetros definidos, como se encontra na organização, desta forma é possível monitorar o progresso do trabalhador e analisar a evolução da sua carreira e do seu papel na organização.

Criar regularmente reuniões de equipa ou individuais faz com que haja uma relação e um ambiente propício para levar a organização ao sucesso. Rodriguez (2008) refere que deve ser definido um período para realizar as reuniões ou o acompanhamento dos trabalhadores para que estes possam exprimir os seus objetivos e posteriormente as suas necessidades. É de salientar que nas sessões de *Follow Up* são discutidos e definidos objetivos tanto do trabalhador como da organização.

De acordo com Cunha et al. (2010) na fase da socialização o trabalhador está constantemente a aprender valores e normas, desenvolvendo comportamentos para se adequar à sua nova função.

Para a organização conseguir resultados e superar os obstáculos que surgem no dia-a-dia é extramente importante saber acolher e integrar um novo trabalhador. Transmitir confiança e segurança, implementar um Programa de Acolhimento, facilita a integração do novo trabalhador e a implementação de novas condições de trabalho.

Segundo Caetano e Vala (2007), o processo de socialização envolve três fases:

- Socialização antecipatória
- Encontro
- Mudança e aquisições

Na primeira fase o candidato recebe informações gerais a nível da empresa e sobre a função que está a concorrer, tal como as suas políticas, condições de trabalho e a remuneração (Caetano & Vala, 2007). As organizações costumam por norma dar primeiro

conhecimento das suas características mais positivas para atraírem os melhores candidatos. Segundo os autores esta ação refere-se mais às funções em que a procura se revela maior. Nesta fase o candidato cria expectativas relacionadas com a organização e a função, bem como as possíveis responsabilidades que poderá vir a ter dentro da mesma.

Cunha et al. (2007) alertam que o candidato cria expectativas sobre a organização, que nem sempre correspondem à realidade, o que provoca desilusão e insegurança por parte deste perante a mesma. Esta situação pode deixar o candidato bastante insatisfeito, prejudicando a sua forma de trabalhar, e influenciando também a sua autoestima e desempenho.

A segunda fase inicia-se logo desde a chegada do novo trabalhador até este estar integrado, na organização. Nesta fase estabelecem-se as relações interpessoais com todas as partes envolvidas na empresa, superiores, colegas e clientes. De acordo com Reinert et al. (2012) é nesta fase que o candidato é confrontado com os valores e expectativas da organização.

Importa proporcionar um ambiente positivo dentro da organização, e reunir todas as condições que permitem ao trabalhador exercer a função de forma positiva, incluindo boa comunicação, relações interpessoais, tecnologias, formações, orientações da parte dos superiores, através de normas e/ou regulamentos internos, ou seja, tudo o que traz motivação e entusiasmo para trabalhar, algo que o trabalhador pretende para mostrar e aplicar as suas verdadeiras competências.

O processo de socialização é uma fase muito importante para o trabalhador, uma vez que este irá fazer parte da organização.

Segundo Young e Lundenberg (1996, citado por Caetano & Vala, 2007) o primeiro dia de trabalho é um momento que gera muito stresse e ansiedade ao novo trabalhador, uma vez que se encontra numa realidade diferente. O acolhimento, é uma fase especial tanto para o trabalhador como para a organização, este processo deve ser feito de forma eficaz e deve deixar o trabalhador conhecedor dos objetivos da organização, para poder facilmente integrar-se e progredir dentro dela.

Na Administração Pública os novos trabalhadores, dependendo da sua categoria e carreira profissional, são encaminhados para realizar o período experimental durante um determinado tempo. É nesta fase que o trabalhador aprende a exercer as suas tarefas e adquire um novo papel social.

Para ter trabalhadores motivados, comprometidos com o trabalho e sensibilizados em atingir os objetivos da organização é necessário que sejam bem acolhidos e informados sobre todos os acontecimentos, sejam reconhecidos pelo seu trabalho e se sintam parte integrante da mesma. Estes aspetos influenciam, sem dúvida, os resultados e o sucesso da organização. Segundo Van Maanen (1996, citado por Castro, Barbosa, Araújo & Mota, 2012) o processo de socialização é uma área que merece ser estudada e aprofundada.

A socialização é um processo contínuo, no qual o indivíduo aprende, ao longo da vida hábitos, normas e valores, que influenciam a sua integração e o desenvolvimento pessoal na organização. Este processo tende a ser mais vigoroso na fase do acolhimento do recém-admitido e sempre que ocorre alterações a nível da sua função (Cunha et al., 2010).

Para finalizar o processo de socialização, surge a mudança e a aquisição. É nesta fase que a empresa considera o trabalhador um membro efetivo. Quando o desejo é recíproco, é por vezes dada nesta fase a oportunidade de mudar de posto de trabalho, órgão ou serviço ou alteração do valor remuneratório, dependendo do objetivo de cada trabalhador, bem como a sua motivação e satisfação dentro da organização (Caetano & Vala, 2007).

Porter, Lawler e Hackman (1987, citado por Silva, 2010), afirmam que, quando o indivíduo chega a esta fase, já se encontra perfeitamente integrado refletindo algumas mudanças comportamentais. Referem ainda que este processo engloba “quatro requisitos: uma nova autoimagem de si, novos relacionamentos e um novo papel social, aceitação e interiorização dos novos valores da organização, e a aplicação de novos comportamentos” (p.20), essenciais para a sua sustentabilidade da organização.

A organização, para atingir os objetivos e transmitir os seus valores, deve ter em consideração as suas práticas de integração. É de salientar que a integração e socialização facilitam e estabelecem o bom relacionamento interpessoal entre o indivíduo e a organização.

Cada vez mais, as organizações criam Programas de Acolhimento para receber os novos trabalhadores no seu primeiro dia de trabalho (Silva & Reis, 2018), porém na Administração Pública até bem pouco tempo não tem sido muito usual.

1.4.2. Manual de Acolhimento

O Manual de Acolhimento é uma ferramenta indispensável para completar todo o processo de acolhimento, integração e socialização. Para os gestores de RH é uma ferramenta essencial, pois, é um instrumento facilitador para acolher os novos trabalhadores na organização, uma vez que o Manual engloba todas as informações fundamentais relacionadas com a mesma e sempre que for necessário o trabalhador pode consultá-lo.

Reis (2010) propõe a tabela seguinte, como uma estrutura de um Manual de Acolhimento.

Tabela 5 - Estrutura do Manual de Acolhimento

Estrutura	Informação
Introdução feita pelo diretor de recursos humanos	Uma mensagem de boas-vindas ao novo colaborador e apresentação do manual de acolhimento.
Apresentação da organização	Deve conter a missão, visão, objetivos, políticas de gestão e indicadores quantitativos da atividade da organização.
Apresentação dos departamentos	Explicação das respetivas competências, do perfil de competências dos colaboradores e dos cargos e responsabilidades.
Apresentação dos organigramas e do departamento	Estes servem para ajudar o novo colaborador a enquadrar-se na estrutura hierárquica da organização, bem como para apresentar os responsáveis pelos vários departamentos, a jusante e a montante, o que facilitará futuros contactos interpessoais.
Carta deontológica da organização	Direitos e deveres dos colaboradores, legislação e/ou regulamentação aplicável, horário de trabalho, remunerações e/ou regalias.
Funcionamento	Utilidades, equipamentos, contactos úteis.
Plano de acolhimento	Planeamento do dia em que o novo colaborador integra a equipa. Nele pode constar o preenchimento de documentos específicos da organização, visita guiada às instalações da organização e reuniões com os responsáveis do departamento.

Fonte: Reis (2010, p. 116)

Para Rocha, 2010 o MA cumpre o seu papel de facilitador dos processos de acolhimento e integração, deve conter informações pertinentes sobre a organização, o seu funcionamento, as suas políticas e estruturas. Como tal o MA deve conter as seguintes informações:

- Mensagem de boas vindas
- Breve caracterização da organização
- História, organização e gestão
- Horários de trabalho
- Incentivos e benefícios sociais
- Direitos e Deveres
- Tipos de Faltas
- Normas da parentalidade
- Descrição da evolução das Carreiras
- Formação profissional
- Contatos úteis

Deverá ser um documento de fácil leitura e compreensão, de forma a não se tornar exaustivo. O seu conteúdo deverá direcionar os trabalhadores aos objetivos e às características da organização (Almeida, 2012; Rego et al. 2015; Silva & Reis, 2018). Realizar programas de acolhimento nem sempre é tarefa fácil, pois, algumas organizações executam ao longo do processo erros, que, vão interferir na integração do novo trabalhador.

O processo de acolhimento deve ser realizado por pessoas que têm competências para o efeito e ao longo do mesmo não deve ser dada demasiada informação ao recém-admitido essencialmente no seu primeiro dia de trabalho. O trabalhador não deve ser dirigido diretamente para o seu superior ou local de trabalho, nem ser atribuído tarefas demasiadas complexas. Estes são apenas alguns exemplos de atitudes e comportamentos a serem evitados por parte das organizações que estão a acolher um novo trabalhador (Silva & Reis, 2018).

É de salientar que tanto o recém-admitido como a organização ao longo de todo processo de R&S criaram expectativas, quer sejam positivas ou negativas. Neste contexto, concluímos que o processo de acolhimento, integração e socialização, apresenta uma enorme influência no correto desenvolvimento do contrato psicológico, satisfação, motivação e confiança (Ferreira et al. 2015).

1.5. Contrato Psicológico

Thomas (1974, citado por Pereira, 2004) considera o contrato psicológico, um processo através do qual o trabalhador e a organização estabelecem expectativas mútuas. Para obter um bom relacionamento entre a organização e o trabalhador é necessário que haja uma confiança recíproca, permitindo assim a capacidade de lidar uns com outros (Eichler, Lemos & Neves, 2014; Pereira, 2004). Shore e Tetrick (1994, citados por Menegon & Casado, 2011), afirmam que o contrato psicológico cria uma segurança e um ambiente estável na relação de trabalho. Rousseau (1995) considera este processo, um acordo onde se criam crenças entre o trabalhador e a organização.

As crenças idealizadas pelo indivíduo alteram-se, conforme as situações ocorrem ao longo do processo. Ambas as partes ficam insatisfeitas quando as expectativas não são correspondidas pela positiva. Segundo os autores supracitados, os dois primeiros anos de trabalho transformam os trabalhadores, estes sentem que concretizaram e atingiram os objetivos da organização, enquanto a organização não reconhece “totalmente” o trabalho que foi realizado por estes. Não existindo um sistema de recompensa, o trabalhador não se sente motivado e reconhecido pelo mérito do trabalho executado. Quando há uma percepção por parte do trabalhador de violação ou quebra do seu contrato psicológico, gera desconforto e posteriormente desmotivação, frustração entre outros comportamentos, que pode levar o trabalhador ao abandono.

De acordo com Rousseau (1996), o contrato psicológico começa a construir-se mesmo antes do trabalhador ter qualquer vínculo com a organização.

Os candidatos quando a um emprego se candidatam, é lhes fornecido diversas informações que determinam a “imagem” da futura organização.

O contrato psicológico não se forma apenas nas organizações de setor privado, mas também nas organizações públicas.

Côrtes e Silva (2006) apresentam um esquema que analisa a construção do contrato psicológico dos indivíduos com a organização (Figura 1).

Este processo é dividido em três estádios: a decisão de ingresso na organização, o ajuste inicial do contrato psicológico e a reavaliação desse contrato.

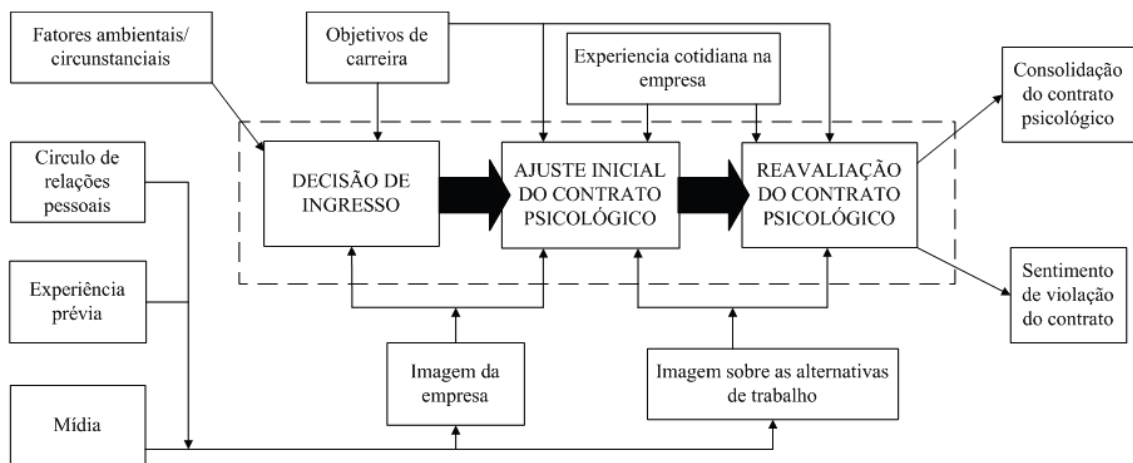


Figura 1 - Quadro conceitual sobre a construção do contrato psicológico.

Fonte: Côrtes e Silva (2006, p. 15)

No primeiro estágio, os autores consideram que os fatores ambientais, quer sejam de natureza interna e ou externa, tal como o mercado de trabalho, a imagem da empresa, os objetivos pessoais (expectativas) e a opinião da família, influenciam a decisão do indivíduo no ingresso da organização.

No segundo estágio, o indivíduo conhece o seu meio envolvente e o ambiente real da organização, avalia as características positivas e negativas da mesma formando assim o contrato psicológico. Nesta fase, as experiências vividas dão origem a novos comportamentos.

No terceiro estágio, é feita uma reavaliação do contrato psicológico. Ao longo de todo o processo, desde a fase inicial, o indivíduo adquiriu vários conhecimentos que influencia a sua maneira de ser e estar na organização. Nesta fase o indivíduo torna-se mais confiante e conhecedor das políticas, da cultura, e dos valores que caracterizam a organização (Eichler, Lemos, & Neves, 2014). É nesta fase que o indivíduo adquire uma nova visão relativamente a organização e obtém as conclusões de tudo aquilo que compõe o contrato psicológico.

De acordo com Argyris (1960 citado por Menegon & Casado, 2011), os gestores, reconhecem, cada vez mais, a importância da proximidade entre chefia e trabalhador, como algo essencial para o futuro e sucesso da organização. Para o autor a relação de proximidade

entre superior e trabalhador poderá ser chamada de contrato psicológico, uma vez que haja confiança e concordância, perante o que é solicitado entre ambas as partes. Salienta ainda, que se o superior/gestor respeitar as normas da cultura informal, ou seja idealizada pelo trabalhador, este terá tendência em manter “(...) alta produção e baixo ressentimento” (p.572).

Neste contexto, podemos definir o contrato psicológico, um processo no qual existe troca de relacionamento entre o trabalhador e empregador, onde ambas criam crenças individuais e pretendem reciprocidade das mesmas. Diferencia-se do contrato na forma legal, onde são definidas leis, direitos e obrigações.

1.6. O Comprometimento organizacional mais especificamente na Administração Pública

A Administração Pública tem vindo a implementar novas técnicas e métodos a GRH, no intuito de inovar e criar um ambiente saudável dentro das organizações públicas. Tenta se aproximar da gestão privada, no que concerne os RH, no entanto, deve respeitar um conjunto de normas impostas pela LTFP.

Silva e Cordeiro (2017) corroboram, que nas organizações públicas, houve diversas mudanças a nível da GRH. Conhecer de perto o trabalhador passou a assumir um papel estratégico, que exige das pessoas e das organizações adaptabilidade, comunicação, compromisso e envolvimento.

Vários são os autores que realizaram estudos sobre o comprometimento organizacional, contudo estes ainda não chegaram a um consenso, ficando assim o termo comprometimento com diversas definições (Leite, 2007; Silva, Leite & Rodrigues, 2016; Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

De acordo com Medeiros e Santos (2015) o comprometimento é uma união de valores entre organização/trabalhador. Trabalhadores comprometidos procuram, cada vez, mais adquirir responsabilidades em determinadas atividades, de forma a criar um vínculo com a organização e querendo estar mais próximos de todos os que fazem parte da mesma. Reflete a “paixão” que o trabalhador tem perante os valores e os objetivos da organização, bem como a sua vontade de chegar mais além. As suas atitudes resultam da satisfação e do comprometimento com a organização.

De acordo com Salancik (1977) as pessoas tornam-se comprometidas perante os resultados das suas próprias ações, e encaram o seu papel na organização com grande importância. Neste contexto, o trabalhador alcança as metas e os objetivos da organização como se fossem dele próprio, assimilando a cultura, as crenças e os valores de igual forma. Este ponto só é atingido se as expectativas são alcançadas pelo trabalhador e se o seu esforço é considerado uma mais-valia para ambas as partes (Feitosa & Firmo, 2013).

Bastos, Brandão e Pinho (1997) concluem que o comprometimento não se baseia apenas em factos verbais, mas também em atos observáveis que ultrapassam as expectativas já estipuladas pela organização.

Para os autores supracitados, “a assiduidade, a pontualidade, o tempo de serviço” (p.107) e o empenho depositado na execução das tarefas, são alguns indicadores que demonstram o comprometimento. Salientam ainda que os trabalhadores que estão há mais tempo na organização executam mais tarefas do que as que lhe são atribuídas e assim comprovam o seu envolvimento e comprometimento para com a organização.

As organizações querem, cada vez mais, trabalhadores comprometidos, e que se identifiquem com os objetivos organizacionais. Importa compreender o nível de comprometimento, uma vez que através do mesmo conseguimos reconhecer os pontos que devem ser melhorados e ou simplesmente reconhecer a excelência do processo de integração, face aos objetivos e valores da organização (Leite, 2007; Rangel, 2001).

É necessário saber comunicar e transmitir os valores organizacionais, de forma direta e clara. Trabalhadores comprometidos diferem e influenciam os resultados dos objetivos estabelecidos pela organização. Criar uma boa relação entre todos aqueles que à envolvem é a chave para o sucesso.

A comunicação, mais propriamente a comunicação interna nas organizações é fundamental. A comunicação interna é “uma função estratégica das organizações” (Almeida 2013, p. 92). Obter uma relação aberta entre chefia e trabalhador, contribui para uma organização coesa e proporciona um ambiente saudável entre todos os membros envolvidos.

1.7. A Comunicação Interna

A comunicação interna é algo crucial para o desenvolvimento de qualquer organização e para os trabalhadores que nela se encontram.

Cunha et al. (2007, citado por Carvalho & Rua, 2017) consideram a comunicação como algo vital para a sobrevivência da organização, chamando-lhe de “aparelho circulatório” (p. 130), uma vez que, através da comunicação consegue-se resolver problemas internos e adquirir conhecimentos do que se está a passar dentro e fora da organização.

Camara, Guerra e Rodrigues (2013) consideram que a comunicação interna “ (...) não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interações onde o emissor e o recetor se interinfluenciam e partilham significados”(p. 539), ou seja, a comunicação interna é importante, uma vez que esta influencia o comportamento do trabalhador e favorece as relações interpessoais. Para Bilhim (2009), a comunicação é a chave para originar boas relações interpessoais.

É de salientar que a comunicação não se baseia apenas na troca de palavras escritas ou verbais, mas sim através de qualquer gesto ou comportamento (Camara et al. 2010). Uma gestão eficaz necessita de comunicação entre trabalhador e empregador, para existir desenvolvimento na carreira e objetivos cumpridos, tanto organizacionais como pessoais.

Rocha (2010) afirma que este processo se inicia através de um conjunto de mensagens transmitidas entre ambas as partes - organização/trabalhador e vice-versa, uma comunicação interna com excelência reflete-se nas ações e posteriormente nos resultados organizacionais. O autor salienta ainda, que a comunicação é aplicada como se fosse um circuito informativo sobre os objetivos, entre outros aspetos relevantes concernente à organização, contribuindo assim, para a motivação e envolvimento dos trabalhadores. A comunicação interna, promove boas relações interpessoais, deste modo facilita a mudança organizacional e a vontade de permanecer dentro dela (Almeida, 2013).

No Capítulo seguinte iremos abordar diversos temas relacionados com o processo de R&S, bem como a integração e a socialização dos novos trabalhadores da Câmara Municipal de Loulé. Serão também abordados neste capítulo os projetos realizados, no local de estágio e posteriormente os seus resultados.

CAPÍTULO II – Câmara Municipal de Loulé

Neste capítulo, em primeiro lugar, é feita uma breve caracterização da Câmara Municipal de Loulé (CML), local onde foi realizado o estágio. Apresenta-se, igualmente, a sua missão, visão, e valores/objetivos estratégicos, entre outros aspetos, bem como a sua estrutura organizacional.

Em segundo lugar serão apresentadas as atividades realizadas durante o estágio, das quais tiveram lugar na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade.

2.1. Caracterização da Câmara Municipal de Loulé

A CML é uma entidade pública, sediada no centro de Loulé, e, “tem por missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do Concelho em diversas áreas, de acordo com as competências legais” (www.cm-loule.pt).



Figura 2 - Edifício da Câmara Municipal de Loulé.

Fonte: Edifício da CML (www.cm-loule.pt)

2.2. Identificação

O Município de Loulé procura manter a harmonia e conservação dos seus edifícios, pois estes caracterizam a cidade, e transmite o seu forte conteúdo cultural aos turistas e visitantes.

O edifício principal da CML “é uma construção da primeira metade do século XIX, erguido pelo capitão Milícias José Rafael Pinto, para sua residência” (Manual do Sistema de Gestão Integrado, 2017, p. 8). O prédio foi ocupado pela CML em 1885. Em 1942 o prédio sofreu algumas remodelações, mantendo-se, até aos dias de hoje, o seu aspeto inicial (Manual do Sistema de Gestão Integrado, 2017).

2.3. Localização

Loulé é uma cidade pertencente ao distrito de Faro, região Algarve e sub-região.

Subdividido em 9 freguesias: Alte, Almancil, Ameixial, Boliqueime, Quarteira, Salir, São Clemente, São Sebastião e União de Freguesias Querença, Tôr, Benafim, com sede em Querença (Figura 3). Loulé é o maior concelho do Algarve.



Figura 3 - Mapa de Loulé, incluindo as 9 Freguesias

Adaptado de: <https://www.heraldry-wiki.com/arms/websites/Portugal/www.fisicohomepage.hpg.ig.com.br/1le.htm>

Loulé está localizado em pleno coração do Algarve, sendo constituído por quatro zonas com características específicas e que diferem entre si: a Serra, a Beira Serra, o Barrocal e o Litoral (www.cm-loule.pt). O Barrocal, é uma região situada entre o litoral e a serra algarvia, e também a principal responsável pela produção de produtos agrícolas do Algarve. A Serra é uma zona montanhosa que, faz fronteira entre o barrocal algarvio e as planícies do Baixo Alentejo, ocupa a maior área do território do Concelho. Entre o Barrocal e a Serra pode-se considerar a Beira-Serra. O Litoral por sua vez ocupa cerca de 12% da superfície do Concelho, constituído por uma área plana que se estende ao longo da costa (www.cm-loule.pt e Manual do Sistema de Gestão Integrado, 2017).



Figura 4 - Mapa do Concelho de Loulé.

Fonte: _locais-de-interesse-para-a-observacao-de-aves-no-concelho-de-loule (www.cm-loule.pt)

2.4. Organização

Com base na política do Sistema de Gestão Integrado da CML (2017), apresenta-se as seguintes características perante a sua missão, visão e objetivos estratégicos.

2.4.1. Missão

Tem como missão, prestar serviços de modo a satisfazer as necessidades e expectativas de todos aqueles que fazem parte do Município (trabalhadores, munícipes, freguesias etc...). Através das suas ações quer demonstrar as suas competências e habilidades, representando uma organização de confiança constituída por profissionais de diversas áreas. A Câmara aposta fortemente na qualidade dos seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos de forma equilibrada e sustentável.

2.4.2. Visão

Sendo uma organização aberta ao público, dispõe de diversos serviços. Prossegue um modelo organizacional eficiente e eficaz, económico e com qualidade, garantindo assim, o aumento da produtividade de forma a atender todas as necessidades e manter as tradições do Município. Apostar na inovação e na sustentabilidade são duas áreas pensadas em todas as ações executadas.

2.4.3. Valores/Objetivos Estratégicos

A Câmara Municipal de Loulé expõe através do seu Manual do Sistema Integrado (2017) os seguintes princípios (Figura 5).

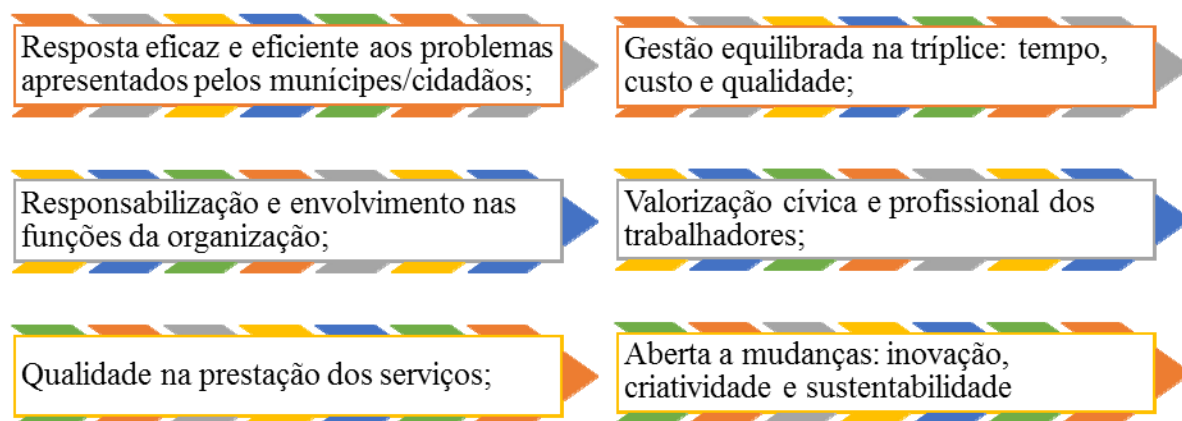


Figura 5 - Princípios da Câmara Municipal de Loulé.

(Fonte: Elaboração Própria)

É de salientar, que a CML tem vindo a desenvolver ao longo dos anos os seus pontos fortes, e, face aos seus RH, cria novas técnicas e métodos, a fim de satisfazer as necessidades e o bem comum. A CML pretende ser um Município solidário, sustentável e competitivo, e, ser um território amigável para as pessoas (Manual do Sistema Integrado, 2017).

2.4.4. Estrutura Organizacional

A estrutura da CML é representada através do seguinte organograma publicado, através do Diário da República, 2ª série, nº 23, de 3 de fevereiro de 2016 e nº 84, de 2 de maio de 2017 (2ª alteração)¹ Regulamento de Organização e Estrutura dos Serviços Municipais (Figura 6).

¹ Organograma vigente no decorrer do estágio.

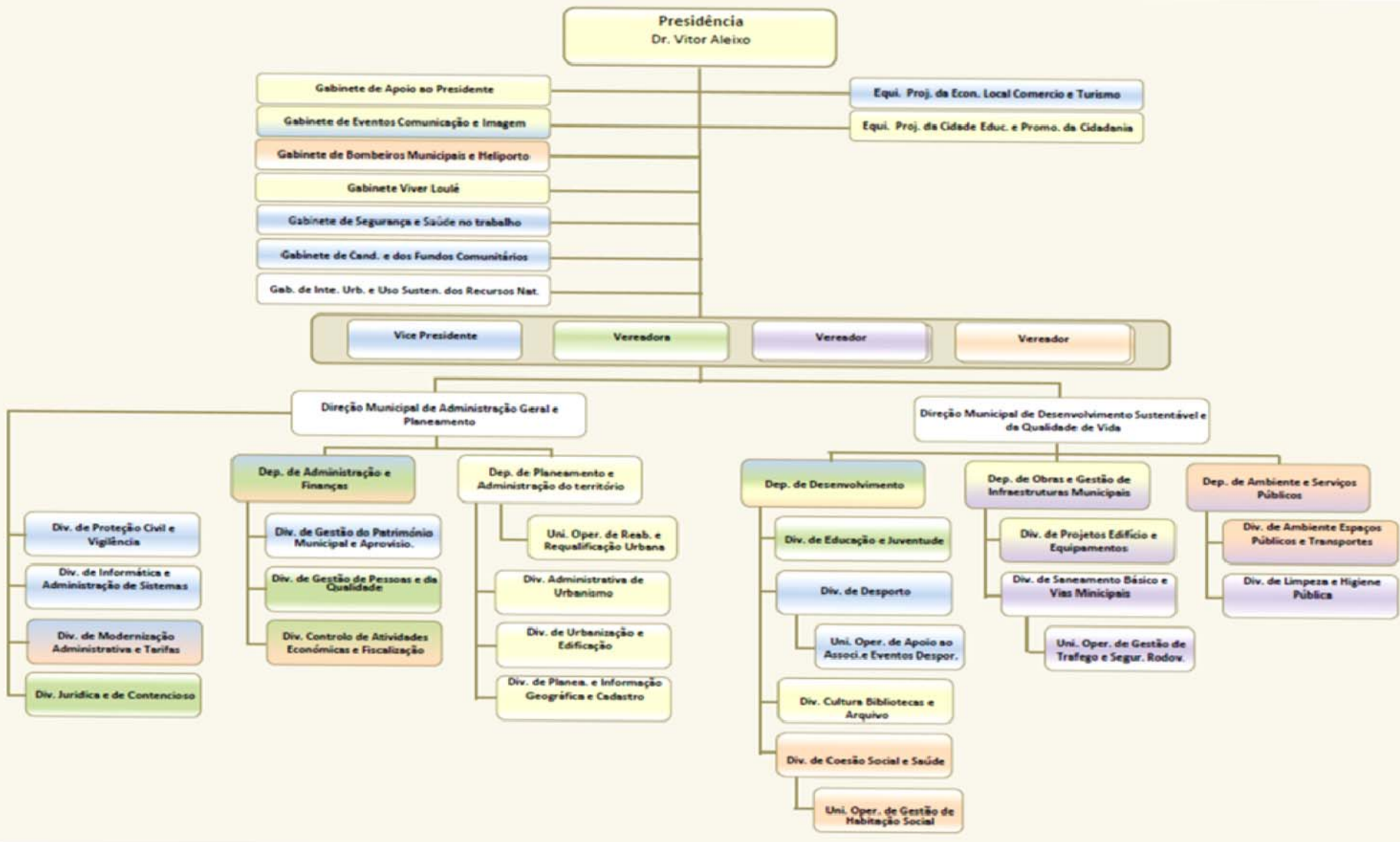


Figura 6 - Organograma da Câmara Municipal de Loulé.

Fonte: Regulamento de Organização e Estrutura dos Serviços Municipais, Diário da República, 2ª série, nº 23, de 3 de fevereiro de 2016 e nº 84, de 2 de maio de 2017 (2ª alteração)²

² Organograma e legislação vigente no decorrer do estágio.

O organograma apresenta todas as divisões que pertencem a esta Autarquia, incluindo todos os órgãos do executivo. Porém, criou-se uma legenda para facilitar a identificação dos pelouros dos mesmos (Figura 7).

Legenda:



: Pelouros da Presidência



: Pelouros do Vice-Presidente Dr. Hugo Nunes



: Pelouros do Vereador Sr. João Martins



: Pelouros da Vereadora Dra. Ana Isabel Machado



: Pelouros do Vereador Sr. Pedro Oliveira

Figura 7 - Legenda dos Pelouros da Autarquia.

(Fonte: Elaboração Própria)

A Câmara Municipal conta com 1590 postos de trabalho, dos quais 19 correspondem a trabalhadores em exercício de funções em: comissão de serviço exercício de cargos dirigentes, mobilidade ou acordo de cedência de interesse público (Machado, 2017).

Dentro destes, revela-se um maior número de mulheres no exercício de funções, sendo que referente ao ano de 2016, 914 pertencem ao género feminino, e 610 referem-se ao género masculino. Importa salientar que esta predominância feminina é devida essencialmente ao número elevado de trabalhadoras que desempenham funções não docentes nos Agrupamentos de Escolas (Balanço Social, 2016).

2.4.5. Executivo Municipal

Relativamente ao Município de Loulé, o Executivo Municipal é composto pelos seguintes membros:

- Presidente
- Vice-Presidente
- Quatro Vereadores eleitos pelo PS a quem foram atribuídos os pelouros municipais
- Quatro Vereadores, sem pelouro, eleitos pelo PSD.

Apresenta-se em baixo um esquema que representa o Executivo Municipal da CML (Figura 8).

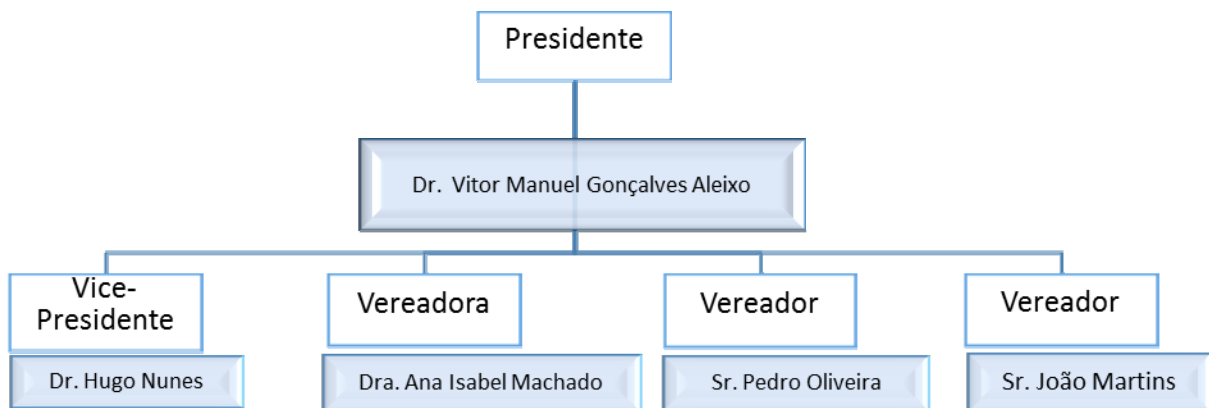


Figura 8 - Executivo Municipal.

Fonte: (Fonte: Elaboração Própria)

CAPÍTULO III – Atividades Realizadas no Estágio

Neste capítulo são apresentadas as diversas tarefas executadas ao longo do estágio nas diferentes áreas da DGPQ, onde foi possível experienciar e desenvolver conhecimentos na área de GRH.

3.1. Objetivos do Estágio

O principal objetivo do estágio é sem dúvida adquirir experiência prática, explorar e vivenciar de perto a área de GRH no seio de uma organização.

O estágio teve a duração de 1260 horas, do dia 3 de outubro de 2016 ao dia 7 de julho de 2017, em regime de *full time*, das 9h às 17h de segunda a sexta-feira.

Ao longo do estágio, foi recolhida toda a informação considerada relevante para realizar o presente relatório. Pretende-se, apresentar a GRH deste Município, e ainda a DGPQ, local onde foram passados 9 meses de estágio.

Abordam-se as tarefas realizadas ao longo do mesmo, bem como as competências adquiridas.

Para além do que foi descrito, outro objetivo do estágio é deixar algo pessoal, face às necessidades apresentadas a nível da GRH e sugerir, algo que se possa desenvolver e ou aplicar.

Os projetos elaborados foram criados, pela primeira vez, nesta Autarquia, e foram considerados fundamentais para o bem-estar e desenvolvimento da organização, nomeadamente: o Manual de Acolhimento; o Programa de Acolhimento; o *Follow Up*, e o Manual Técnico do Procedimento Concursal.

É de salientar que foram exploradas as diversas áreas existentes da DGPQ, proporcionando um vasto leque de conhecimentos face ao funcionamento de cada área.

Foi sempre facultada a documentação (normas internas/procedimentos) necessária para ter uma noção breve do que era realizado na área em questão, e executar qualquer tarefa consoante as normas impostas.

3.2. Local de Estágio

A DGPQ é uma divisão pertencente ao Departamento de Administração e Finanças (Regulamento de Organização e Estrutura dos Serviços Municipais do Município de Loulé, publicada em Diário da República, 2ª série, nº 13, de 20 de janeiro de 2016 e 2ª série, nº 23, de 3 de fevereiro de 2016 e nº 84, de 2 de maio de 2017 (2ª alteração). É composta por diversas áreas relacionadas com a GRH, tem o poder e a responsabilidade de controlar e gerir as relações de trabalho, analisar e desenvolver os processos de R&S do Município. Deve também promover a valorização pessoal e profissional, assim como assegurar a implementação e o reconhecimento de uma gestão com qualidade (artigo 15º, Regulamento de Organização e Estrutura dos Serviços Municipais do Município de Loulé, 2017).

A esta divisão estão atribuídas diversas atuações tais como:

- a) Recrutar, promover e cessar funções dos trabalhadores;
- b) Gerir o processo de controlo de assiduidade;
- c) Gerir e controlar o mapa anual de férias, bem como garantir a respetiva execução;
- d) Realizar o levantamento de necessidades, formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores;
- e) Gerir e desenvolver o sistema de gestão da qualidade da Câmara Municipal;
- f) Contribuir para o desenvolvimento organizacional, suportado nas políticas de gestão da qualidade.

A DGPQ é uma das áreas mais importantes para o desenvolvimento da CML. É aqui que se define juntamente com os responsáveis dos Procedimentos Concursais, os profissionais para executar e prestar serviço nas respetivas funções.

O processo de R&S é feito de forma muito rigorosa para não desrespeitar a LTFP e o Regulamento Interno da Câmara Municipal de Loulé.

Segundo Machado (2017), para o desenvolvimento das competências acima mencionadas, a DGPQ tem presentemente 25 trabalhadores afetos, sendo 3 assistentes operacionais, 12 assistentes técnicos, 3 coordenadores técnicos, 1 técnico profissional e 6 técnicos superiores.

Esta Divisão, é apresentada ao público em *Open Space*. Trabalhar em *Open Space*, permite aos trabalhadores terem uma visão mais ampla e uma maior proximidade uns com os outros, incluindo com as chefias (Pierrette, Parizet, Chevret, & Chatillon, 2018). A mesma está organizada em cinco “ilhas”, onde cada uma delas tem funções específicas, nomeadamente (Machado, 2017):

Área de Recrutamento e Gestão de Pessoal: executa ações administrativas relativas aos procedimentos concursais, assim como organiza e mantém os processos individuais dos trabalhadores atualizados;

Área de Assiduidade: gere todo o processo de controlo de assiduidade dos trabalhadores, bem como os acidentes de trabalho;

Área de Abonos e Vencimentos: efetua o processamento de vencimentos e outras remunerações, e, abonos, assim como os processos de vencimentos das bolsas dos contratos de emprego de inserção (CEI'S) do Instituto do Emprego e Formação Profissional;

Área da Formação: garante a gestão da formação profissional, interna e externa. Garante ainda, a gestão dos processos de trabalho socialmente necessários através dos contratos de emprego inserção – CEI'S;

Área de Serviço Administrativo e da Qualidade: garante todo o processo informativo e a gestão geral dos processos individuais dos trabalhadores. As técnicas da Qualidade, gerem todo o sistema de gestão de Qualidade da Câmara Municipal de Loulé, e devidas atualizações no Manual de Sistema de Gestão Integrado (SGI).

A DGPO, sendo a base central da organização, executa as suas tarefas com eficácia, eficiência e qualidade, sendo estes os três objetivos que a define.

3.3 Atividades desenvolvidas no Estágio

No período de estágio, foi possível participar em quatro áreas de atuação distintas inseridas na DGPQ nomeadamente, Recrutamento e Gestão de Pessoal, Assiduidade, Abonos e Vencimentos e Formação (Figura 9).

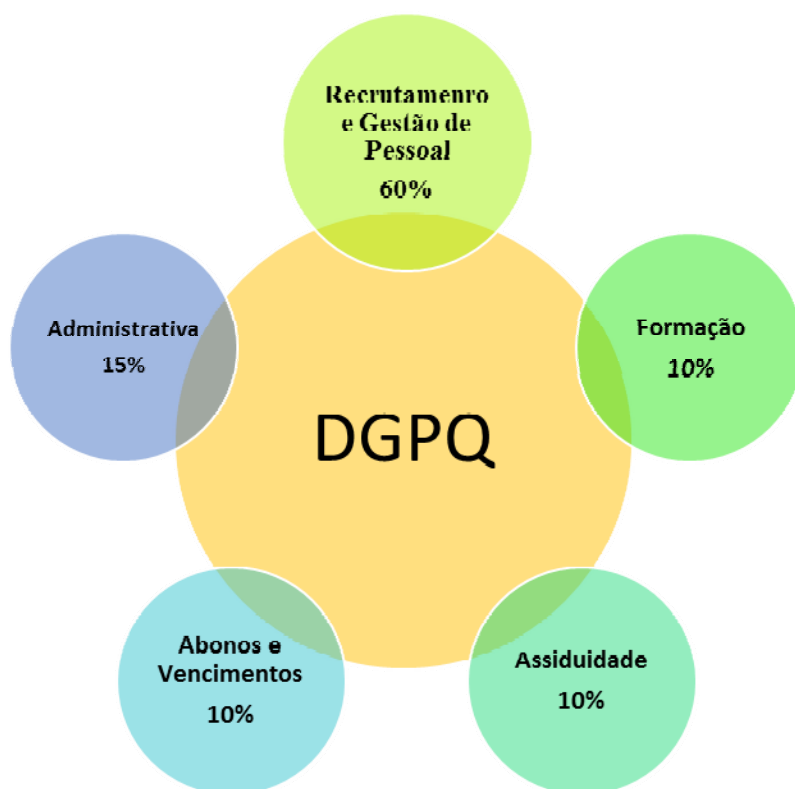


Figura 9 - Áreas de atuação e percentagem de participação.

Fonte: (Fonte: Elaboração Própria)

Na tabela seguinte descreve-se as tarefas desenvolvidas, em cada área frequentada na DGPQ, no percurso do estágio.

Tabela 6 - Área e Tarefas Desenvolvidas

Área	Atividades Desenvolvidas
Recrutamento e Gestão de Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento em abertura dos Procedimentos Concurtais; • Apoio aos candidatos no preenchimento dos Formulários de Candidatura; • Apoio aos candidatos no preenchimento de Currículos; • Inserção dos candidatos em lista específica; • Elaboração de Ofícios e envio dos mesmos; • Estágio de observação no método de seleção – Entrevistas Profissionais de Seleção; • Estágio de observação numa das fases do Procedimento Concurtal - Negociação Salarial; • Atendimento presencial e telefónico a munícipes e trabalhadores; • Arquivo Documental; • Digitalização e fotocópias de Documentos.
Assiduidade	<ul style="list-style-type: none"> • Análise do procedimento dos Acidentes de Trabalho; • Análise do Mapa Anual dos Acidentes de Trabalho; • Relógio de Ponto – Controlo de Assiduidade.
Abonos e Vencimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Estágio de observação nas seguintes tarefas: • Análise do Procedimento - Processamento Salarial; • Ajudas de Custo; • Penhoras de Vencimento; • Compromisso de Verba.
Formação e Contratos de Emprego de Inserção	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio à Contratação dos Candidatos em Contrato de Emprego de Inserção (CEIS/CEIS+); • Preparação de uma Sala de Formação e organização dos respetivos documentos, para entrega aos trabalhadores; • Compromisso de Verba; • Realização da capa do Relatório de Formação (2016); • Participação no Seminário Internacional: <i>Gestão das Pessoas na Administração Pública</i>, dia 18 e 19 de maio de 2017, em Lisboa.

(Fonte: Elaboração Própria)

3.3.1. Descrição das tarefas desenvolvidas

3.3.1.1. Área de Recrutamento e Gestão de Pessoal

Recrutamento e Seleção - Procedimentos Concurrais

O processo de R&S na Câmara Municipal de Loulé obedece às regras impostas pela LTFP, e pela Portaria que Regulamenta a Tramitação do Procedimento Concurral, Portaria n.º 83 A/2009, de 22 de janeiro.

Quando não há possibilidade de ocupar os lugares vagos com os trabalhadores que já fazem parte da organização, a CML procede ao recrutamento por Procedimento Concurral. Com este procedimento, visa atrair potenciais candidatos qualificados e capazes de satisfazer as necessidades atuais e futuras da organização.

Para entendermos melhor o processo de R&S da CML, criou-se dois esquemas com as diversas fases do Procedimento Concurral (Figuras 10 e 11):

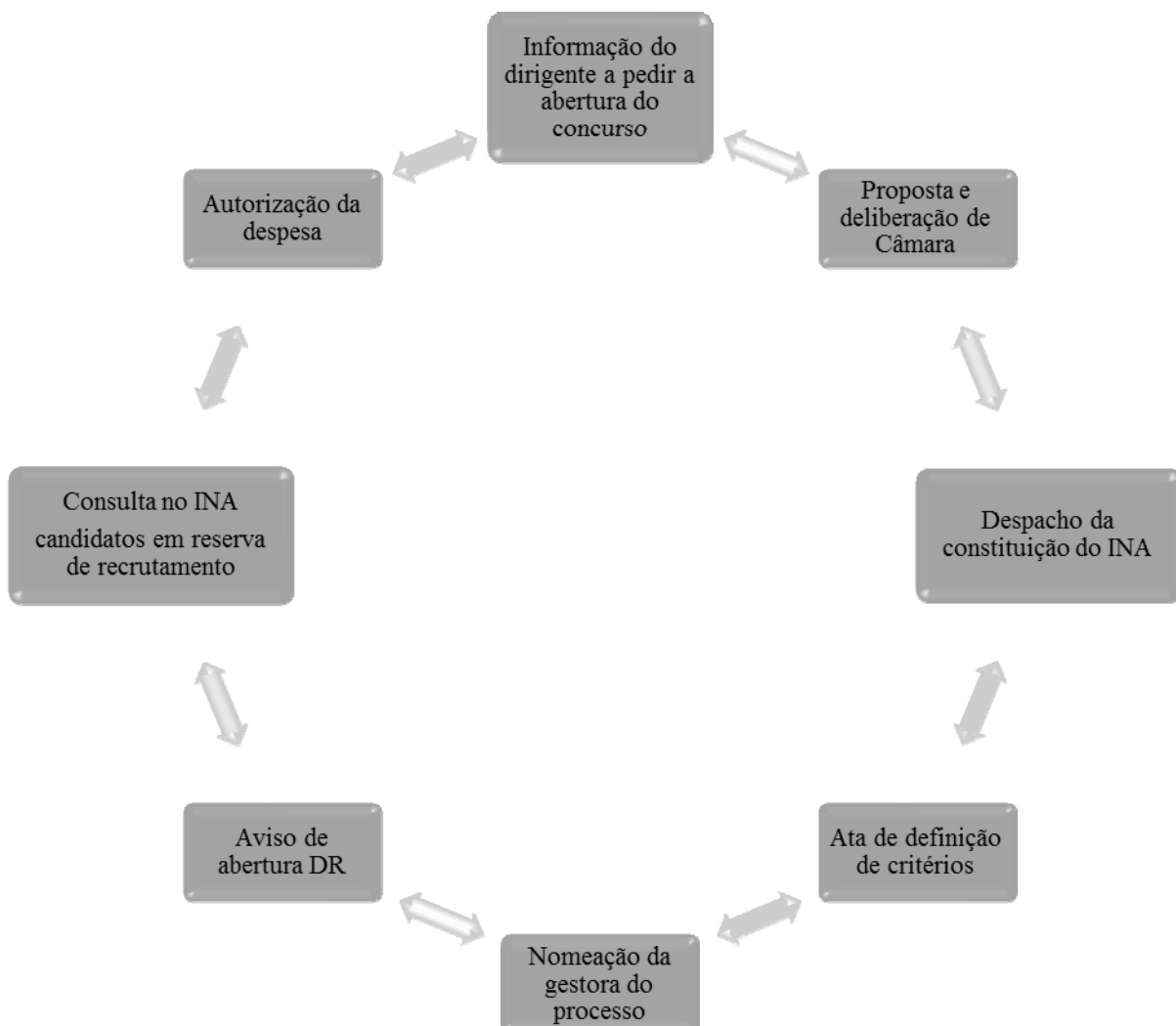


Figura 10 - Fase inicial da abertura do Procedimento Concursal

(Elaboração própria pela autora)

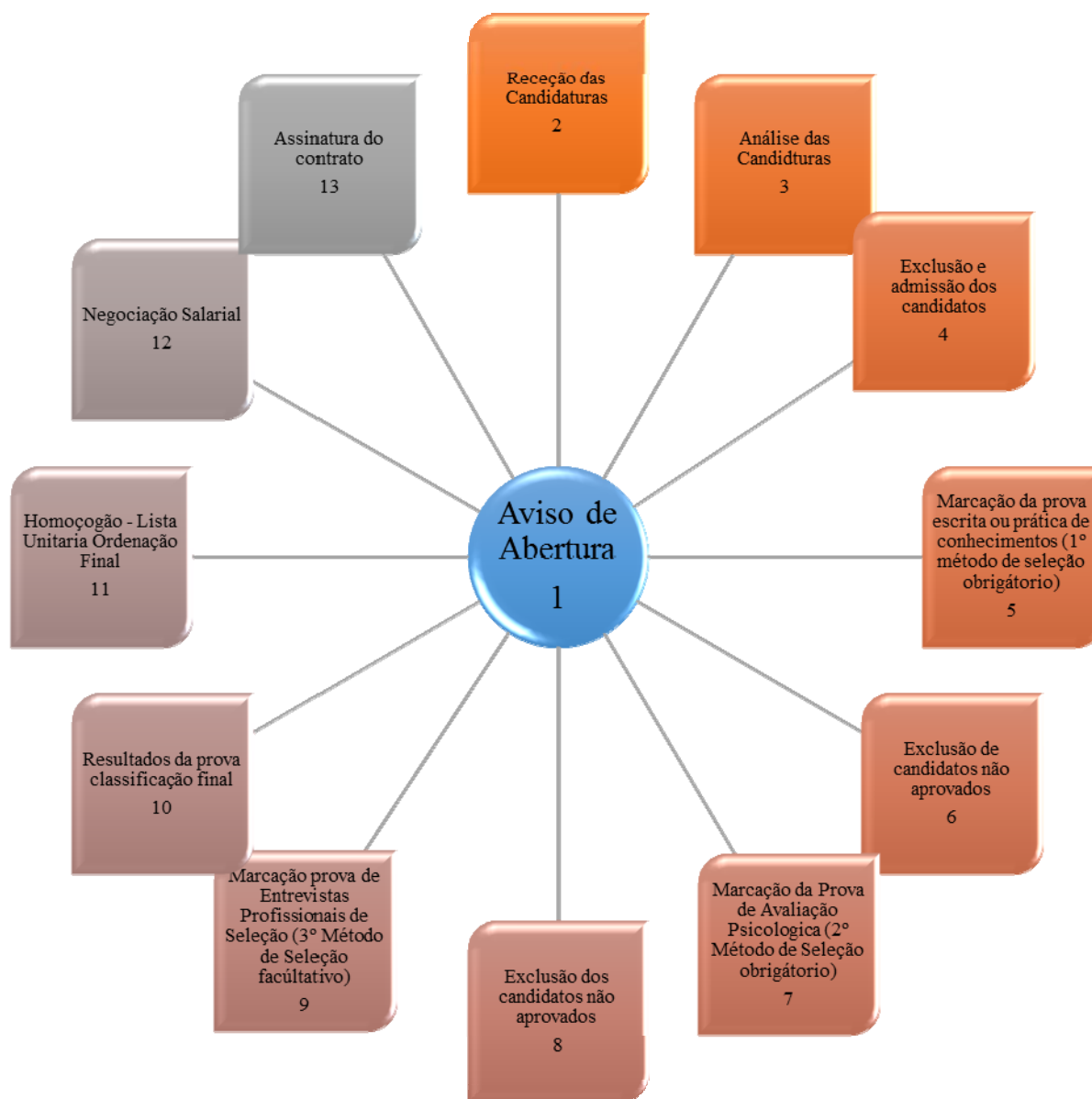


Figura 11 - Procedimento Concursal, fase de Recrutamento e Seleção

(Fonte: Elaboração Própria)

Desde o início do estágio foram abertos seis Procedimentos Concurrais, dos quais, cinco foram para constituição de reserva de recrutamento e um procedimento concursal comum para preenchimento de um posto de trabalho.

Numa fase inicial, analisou-se o procedimento interno do R&S e a LTFP, para estudo e fazer uma breve leitura, bem como para adquirir conhecimentos nesta área e como se aplicam os métodos e técnicas da GRH na Administração Pública.

Após análise aos Regulamentos Internos, pôde-se observar e participar de forma ativa nas tarefas da área do Recrutamento e Gestão de Pessoal.

O Procedimento Concursal é conduzido por júris constituídos por presidente, dois vogais efetivos e dois vogais suplentes, sendo geralmente o presidente, chefe/diretor de divisão do cargo em aberto, o primeiro vogal efetivo substitui as faltas e impedimentos do presidente. A CML considera importante, e sempre que possível ter uma pessoa ligada ou com experiência na área dos RH, para dar apoio aos Procedimentos Concursais.

A composição do júri pode ser alterada, por motivos de força maior, nomeadamente por motivo de doença ou por falta de comparência a um dos métodos de seleção, este facto deverá estar fundamentado por escrito. Havendo necessidade, um novo júri dará continuidade e assumirá integralmente todas as operações do procedimento já efetuadas até a data (art.º 22 da Portaria 83-A/2009, de 22 de janeiro). A nova constituição do júri, é divulgada, na Bolsa de Emprego Público (BEP), na página oficial da organização e na II série do Diário da República (DR).

Segundo Tareco e Marques (2012) ao júri competem as seguintes responsabilidades:

- Admitir e excluir os candidatos;
- Selecionar os temas a abordar nas provas de conhecimentos;
- Requerer ao candidato uma declaração emitida pelo órgão/serviço que tenha exercido ou exerça funções;
- Elaborar as Atas;
- Deliberar e fundamentar, por escrito a admissão dos candidatos que, não sendo titulares do nível habilitacional exigido, apresentem a candidatura ao procedimento;
- Admitir e excluir candidatos do procedimento, fundamentando por escrito as respetivas decisões,
- Indicar à gestora do Procedimento Concursal quem são os candidatos admitidos ou excluídos, colocados por escrito em Ata, para posteriormente notificá-los, nos termos do n.º 3 do art.º 30.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de janeiro, os candidatos, por uma das seguintes vias:

- Correio eletrónico;
- Ofício registado;
- Notificação pessoal/telefónico ou presencial;
- Deve garantir aos candidatos o acesso às atas/processo e aos documentos pessoais e submeter a homologação ao dirigente máximo do órgão ou serviço a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados.

Na DGPQ existem, neste momento, duas assistentes técnicas e uma coordenadora técnica que asseguram todo o processo administrativo dos Procedimentos Concursais até ao recrutamento.

Os Procedimentos Concursais são conduzidos pelas gestoras dos processos, sendo que é da responsabilidade das mesmas realizar todas as restantes tarefas, tais como a publicitação do aviso de abertura na página eletrónica do Município e publicação no Diário da República; elaboração dos ofícios; verificação das atas elaboradas pelo presidente de júri; e divulgação dos resultados das provas, nomeadamente procedendo a afixação dos mesmos na Divisão.

Na sequência da publicação do Aviso de Abertura, no Diário da República, providencia-se a publicação do mesmo em Jornal de expansão Nacional no prazo de 3 dias, e procede-se a criação da oferta na BEP, e por fim envia-se a publicitação na página eletrónica do Município, a fim de poder ser consultado pelos candidatos interessados.

A gestora de cada Procedimento Concursal envia por *email*, às técnicas da área Administrativa a informação necessária para colocar no *website*, e os documentos que devem ser publicados.

No esquema abaixo, conseguimos observar o circuito de divulgação e como é que chega a informação sobre a abertura dos procedimentos concursais aos candidatos (Figura 12).

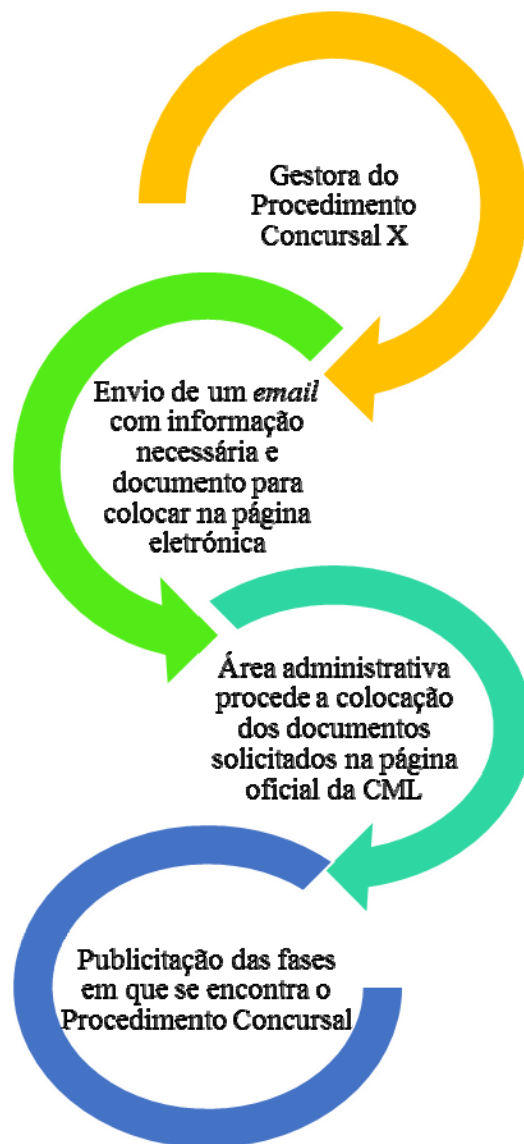


Figura 12 - Circuito de divulgação do concurso público.

(Fonte: Elaboração Própria)

Assim que o Procedimento Concursal é publicado no Diário da República, na BEP e publicitado na página oficial da CML a DGPQ começa a receber as candidaturas até ao prazo estipulado no Aviso de Abertura.

Neste contexto, a GRH desempenha um papel fulcral, sendo necessário gestores qualificados e conhecedores deste processo vasto e complexo (Bilhim, 2009).

Cada Procedimento Concursal contém um conjunto de requisitos que devem ser respeitados e assinalados quando não se encontram dentro dos parâmetros. Ou seja, consoante

a função e o posto de trabalho vago, há determinados requisitos, sendo estes discriminados no Aviso de Abertura. O mesmo para além de descrever o perfil de funções, também indica a documentação necessária para formalizar a candidatura.

3.3.1.2. Entrega e preenchimento do Formulário de candidatura

O formulário de candidatura (Anexo 1) deve estar devidamente preenchido, datado e assinado e deve-se fazer acompanhar de toda a documentação solicitada no Aviso de Abertura, do respetivo Concurso. A documentação geralmente solicitada é: certificado de habilitações; currículo atualizado, assinado e datado; cartão de identificação (facultativo) e ou comprovativo da função exigida e declaração da entidade pública no caso de ter relação jurídica de emprego público assim como outros documentos que podem ser solicitados de acordo com as exigências da função.

A candidatura deve ser entregue (no serviço de expediente) pessoalmente ou por correio registado, com aviso de receção para o endereço postal do órgão ou serviço, até à data limite fixada na publicitação (art 28.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro). Na apresentação da candidatura ou de documentos através de correio registado com aviso de receção atende-se à data do respetivo registo. Pode ainda estar na publicitação a possibilidade de apresentar a candidatura por via eletrónica, contudo esta deve ser feita apenas com autorização para esse efeito. No primeiro caso, o candidato deve guardar o comprovativo de entrega (Tareco & Marques, 2012).

As candidaturas devem estar corretamente preenchidas, com os respetivos documentos em anexo, solicitados no aviso de abertura, para não haver motivo de exclusão, como por exemplo, por falta de assinatura, data ou falta de documentos obrigatórios (art, 25.º da Portaria n.º 83 – A/2009, de 22 de janeiro). A falta de apresentação dos documentos comprovativos e dos requisitos legalmente exigidos exclui automaticamente o candidato do Procedimento Concursal.

Na CML as candidaturas são entregues tanto pessoalmente, como por correio com aviso de receção para o serviço de expediente dentro do prazo indicado, sendo que, após entrada neste serviço, são encaminhadas para a DGPD e entregues pessoalmente à gestora do concurso que irá encaminhar e dar conhecimento do número de candidatos e de situações ocorridas ao longo da receção de candidaturas, ao presidente de júri do Procedimento Concursal em aberto (Figura 13).



Figura 13 - Processo do envio da Candidatura.

(Fonte: Elaboração Própria)

Num Procedimento Concursal podem existir várias referências contendo cada uma delas a função e o perfil a desempenhar numa dada divisão/departamento, como por exemplo:

“Procedimento Concursal para constituição de reservas de recrutamento na categoria de Assistente Operacional, da carreira Assistente Operacional – Divisão de Ambiente, Espaço Público e Transportes:

Referência A- Assistente Operacional (Jardineiro)

Referência B – Assistente Operacional (Pedreiro)”.

É de salientar que os candidatos são livres de se candidatar a um ou mais concursos ao mesmo tempo, mesmo não tendo os requisitos mínimos de admissão. Contudo, na fase de exclusão ou de admissão o júri toma as suas decisões, conforme as exigências solicitadas no Aviso de Abertura.

Terminado o prazo para apresentação de candidaturas, o júri procede como já foi referido anteriormente, à verificação dos documentos apresentados pelos candidatos, designadamente os requisitos exigidos e a apresentação dos documentos essenciais à admissão ou avaliação.

Numa primeira fase do estágio, e uma vez que houve abertura de concursos, foi realizada juntamente com a gestora do Procedimento Concursal em aberto, uma verificação aos formulários de candidatura entregues na DGPQ.

Posteriormente, foram inseridos os dados numa folha de ficheiro Excel com parâmetros pré-definidos, nome do candidato e os documentos entregues, sendo estes assinalados no respetivo campo com uma cruz (X) se não corresponder e um certo (V) se for o documento solicitado.

No decorrer do estágio verificou-se uma grande quantidade de candidatos com baixa escolaridade e bastante dificuldade em escrever e compreender certos termos anunciados no Aviso de Abertura dos concursos. Estes candidatos merecem da parte dos RH uma maior atenção e apoio, perante as dificuldades sentidas, proporcionando um ambiente estável e de igualdade.

Outro requisito exigido para formalizar a candidatura é ter um currículo atualizado. Este documento pessoal e de grande importância por diversos motivos alguns dos candidatos não possuíam ou até mesmo nunca o fizeram. A DGPQ tem disponível uma minuta em suporte de papel, para prestar apoio e criar de forma simples o currículo dos candidatos que não dispõem do mesmo.

Em todos os momentos possíveis ajudou-se os candidatos no preenchimento do Formulário de candidatura e/ou do currículo.

3.3.1.3. Elaboração e envio de ofícios

Com base numa minuta já existente na DGPQ, mais propriamente na área do Recrutamento e Gestão de Pessoal, procedeu-se ao envio de diversos ofícios, após verificação e aprovação da gestora do Procedimento Concursal.

Antes de mais, para poder realizar esta tarefa foi autorizado o acesso à pasta de partilha dos concursos, com o intuito de proceder diretamente à execução e elaboração dos mesmos.

Os ofícios criados devem de ser assinados pelo presidente de júri do concurso, seguidamente são fotocopiados e digitalizados, a fim de serem introduzidos no Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal (DAM), aplicação Medidata utilizada pela CML.

Assim feito, são enviados para os candidatos por ofício registado simples para as respetivas moradas. Por fim são colocados no copiador sendo este um ficheiro de Excel, onde cada ofício obtém um respetivo número (Figura 14). Este processo faz parte da gestão e do controlo de tarefas da área administrativa.



Figura 14 - Processo da elaboração dos ofícios.

(Fonte: Elaboração Própria)

É importante realizar as tarefas com algum conhecimento teórico para compreender realmente o que se está a executar e do porquê. Para isso, e para realizar esta tarefa, foi dado o Código do Procedimento Administrativo (CPA), para dar conhecimento dos prazos das notificações referente ao procedimento de R&S, e mais propriamente, as normas de notificação e os prazos que devem ser cumpridos.

Após a análise das candidaturas, notifica-se primeiramente, quando necessário, os candidatos para o suprimento de irregularidades detetadas no seu processo de candidatura desde que as mesmas não sejam devidas a causas que lhes sejam imputáveis a título de má-fé ou negligência. A este processo chama-se de Audiência dos interessados (art. 30.º e 31.º da Portaria 83-A/2009, de 22 de janeiro e art. 100.º e 101.º do CPA).

Segundo o CPA, nos cinco dias úteis seguintes ao termo do prazo para a apreciação das candidaturas, a gestora do processo notifica os candidatos da intenção de exclusão com vista à realização da audiência dos interessados.

A notificação é efetuada por ofício registado simples e os interessados dispõem de um prazo não inferior a 10 dias úteis para se pronunciarem, o qual é contado a partir do terceiro dia útil posterior ao registo ou no primeiro dia útil seguinte a esse.

Após a audiência é finalmente comunicada a exclusão dos candidatos definitivos, através da forma anteriormente dita. Quando esta fase termina, e uma vez que os candidatos se encontram aprovados para a fase seguinte, o júri convoca os candidatos admitidos para a realização do 1.º método de seleção com indicação do local, data e hora em que o mesmo deverá ter lugar.

Os candidatos aprovados para a realização do primeiro método de seleção podem ser notificados através do seguinte:

- Ofício registado;
- Email com recibo de entrega e de leitura;
- Aviso publicado na 2.^a série do Diário da República, com informação do local onde pode ser consultado os resultados

No caso da CML, os candidatos geralmente são informados por ofício registado, por ser uma forma mais simples, pois, nem todos têm acesso à *internet* e dispõem de um correio eletrónico. Os candidatos aprovados e excluídos são sempre notificados, face a situação de momento.

A lista unitária de ordenação final, devidamente homologada, é publicada em 2.^a série do Diário da República e afixada em local visível e público nas instalações do serviço e disponibilizada na página eletrónica.

Por fim, uma vez que os métodos de seleção finalizam, as gestoras dos processos, enviam os ofícios a todos os candidatos que participaram no concurso até mesmo aqueles que foram excluídos por algum motivo, informando que a lista de ordenação final está afixada no local visível na DGPQ, indicando o motivo de exclusão, a classificação final, bem como a posição em que ficou.

3.3.1.4. Estágio por observação - Acompanhamento em Entrevistas

Teve-se a oportunidade de acompanhar os procedimentos concursais de perto, mas também participar de forma passiva nas Entrevistas Profissionais de Seleção do Procedimento Concursal n.º 06/2016 para constituição de reservas de recrutamento para o preenchimento de posto de trabalho na categoria de Assistente Operacional da carreira de Assistente Operacional, para o desempenho da atividade “Vigilância e Proteção do Património” da Divisão de Proteção Civil e Vigilância.

Foi solicitado pelo chefe de Divisão de Proteção Civil e Vigilância, um guião que pudesse dar apoio na realização das Entrevistas Profissionais de Seleção.

O guião de entrevista (figura 15) serviu de base para entrevistar os candidatos aprovados nos métodos de seleção anteriores, nomeadamente a prova escrita de conhecimentos e a avaliação psicológica. O mesmo é composto por 9 perguntas baseadas na

atividade profissional; riscos da profissão; gestão de conflitos; gestão do stress; a capacidade no estabelecimento de relações interpessoais e conhecimentos da profissão em si.

<p style="text-align: center;">Guião de Entrevista</p> <p style="text-align: center;">Conc. 06/2016 (<i>Proteção civil e Vigilância</i>)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Enquadramento: Informar sobre o objetivo da entrevista; agradecer a sua disponibilidade e colaboração. solicitar a permissão de tomar anotações escritas. Garantir a confidencialidade.</p></div> <ol style="list-style-type: none">1. Fale-me um pouco sobre si (as suas qualidades; os seus defeitos)2. Refira alguns pontos fortes da sua personalidade3. Identifique as razões pelas quais devíamos de o contratar4. Como costuma reagir perante situações de maior stress?5. Identifique um problema/situação que tenha enfrentado e explique como o resolveu6. Considera-se capaz de trabalhar sob pressão?7. Quais são as suas expectativas face ao exercício desta função?8. Como se vê nos próximos 3 anos?

Figura 15 - Guião de entrevista – Divisão de Proteção Civil e Vigilância.

(Fonte: Elaboração Própria)

As entrevistas, foram realizadas pelo chefe da Divisão de Proteção Civil e Vigilância e pela Chefe da Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade. Estas podem ser consideradas mistas, pois, foram realizadas perguntas não estruturadas e algumas obedeceram à sequência do guião.

Ao acompanhar este processo, pôde-se ver os comportamentos dos trabalhadores e conhecer o procedimento das entrevistas realizadas nesta área, na CML.

A elaboração do guião foi uma mais-valia, para a organização e para a Divisão de Proteção Civil e Vigilância, por ter sido aplicado aos candidatos, que possivelmente poderão vir a ser membros da organização, e por representarem um posto de trabalho com

características específicas, o mesmo permitiu identificar as características dos candidatos e o perfil mais adequado para ocupar o cargo.

Este guião foi disponibilizado em suporte papel, para o dirigente e está pronto para ser utilizado sempre que necessário.

3.3.1.5. Negociação Salarial

No final, uma vez que a lista de ordenação final é publicada, os candidatos aprovados e selecionados são convocados para a Negociação Salarial, que constitui numa reunião formal com a Vereadora do pelouro dos Recursos Humanos e com a chefe da DGPQ.

A Negociação Salarial funciona da mesma forma que o contrato de trabalho, existe dois exemplares, um fica para a organização e outro para o candidato. Este documento deve ser previamente lido e assinado como tiveram conhecimento das condições impostas.

Juntamente com a cópia da Negociação Salarial é entregue uma lista com os documentos obrigatórios para trazer até um prazo de 5 dias úteis, a fim de realizar o contrato de trabalho, fase final do Procedimento Concursal (Anexo 2).

Neste contexto, os candidatos são informados via telefone, comunicando o local, dia e hora da assinatura do mesmo. Executou-se esta tarefa com celeridade e eficácia.

Foi oportuno acompanhar mais um procedimento de R&S, estando presente numa Negociação Salarial, onde apenas observou-se e tomou-se nota de alguns pontos essenciais abordados na reunião, sendo uma etapa mais delicada e pessoal entre o candidato e a organização.

Pôde-se também analisar os diferentes comportamentos dos candidatos, face a esta decisão, pois, importa realçar que quando o candidato chega a esta fase pré final, tem de decidir e abraçar uma nova realidade, muitos dos candidatos saem do privado para entrar no setor público o que por vezes pode diferenciar o seu modo de estar.

Assim que os futuros trabalhadores começam a trazer a documentação, são abertas as pastas individuais com indicação do nome e do número de trabalhador, bem como a data de início de funções. É incluído nas pastas documentos para serem devidamente preenchidos (Ficha de Cadastro Pessoal; IRS; ADSE; Segurança Social; Declaração de Robustez física e Psíquica; Email; etc...).

Nesta fase, inicialmente, acompanhou-se a gestora do Procedimento Concursal, no processo de acolhimento de alguns candidatos e prestou-se apoio no preenchimento das fichas obrigatórias, referidas anteriormente para a realização dos contratos.

Ainda nesta fase, o candidato é informado sobre a assinatura do contrato e é entregue uma minuta do mesmo para dar conhecimento prévio das cláusulas inseridas.

Por fim, são entregues dois folhetos aos candidatos, relativamente as Regras de Ambiente e Segurança no trabalho e o Guia do Sistema de Gestão Integrado. O Guia do SGI descreve de forma breve as vantagens quer a nível interno como externo da certificação face ao sistema da Qualidade e Ambiente e sua importância para a organização, bem como as funções e o papel dos trabalhadores enquanto parte integrante do sistema.

3.3.1.6. Área Administrativa

As tarefas na Administração Pública por mais que já tenham evoluído a nível da burocracia, ainda envolvem muitos documentos em suporte de papel. Assim, existe a necessidade de arquivar documentos diariamente, para que os processos individuais estejam completos e atualizados. Para esse efeito toda a documentação é digitalizada e colocada no arquivo documental, aplicação digital da Medidata, e posteriormente os documentos originais são colocados na pasta individual do trabalhador.

Esta aplicação, utilizada pelos trabalhadores da DGPQ, permite aceder ao perfil do trabalhador e arquivar digitalmente toda a documentação existente referente ao mesmo, possibilitando ainda, o acesso rápido e eficaz à informação em qualquer posto de trabalho/serviço, desde que o trabalhador tenha permissão para esse efeito, pois nem todos os trabalhadores da CML, têm permissão para aceder a esta aplicação.

Neste contexto, não foi permitido o acesso ao mesmo, pois destina-se apenas aos trabalhadores da organização e mais especificamente aos da DGPQ.

Porém, pôde-se proceder às tarefas administrativas entre as quais, digitalizações, cópias e arquivo dos seguintes documentos; registos criminais; processos disciplinares; atualização dos cartões de identificação; entre outros, no seu respetivo lugar, mais propriamente nas pastas de arquivo.

Todos os documentos e processos foram digitalizados, e colocados numa pasta de partilha criada pela informática, para que fosse possível interagir e dar apoio às gestoras dos processos individuais.

3.3.1.7 Atendimento ao público

Na DGPQ o atendimento ao público é constante, desde dar informações generalizadas sobre os procedimentos concursais, baixas médicas, acidentes de trabalho, entrega de faturas da ADSE, marcação de entrevistas de cariz pessoal, apoio no preenchimento das candidaturas, e atendimento dos futuros trabalhadores, entre outros.

Prestar atenção aos munícipes e trabalhadores que a DGPQ recebe é muito importante, uma vez que esta representa a base central da CML.

Um atendimento de excelência é aquele que procura atender às expectativas do público, para isso, é saber informar e esclarecer as dúvidas.

Numa fase inicial o atendimento ao público, era realizado com o apoio de um colega, dependendo do assunto, o mesmo era direcionado para a área em questão. Ao acompanhar todo este processo foi possível conhecer e esclarecer as próprias dúvidas juntamente com o munícipe ou trabalhador.

3.3.1.8 Atendimento telefónico

Desde início foi fornecido a lista telefónica da CML e acesso ao telefone. Contudo durante as primeiras semanas as chamadas eram reencaminhadas diretamente para o serviço pretendido. Com o decorrer do tempo já era uma tarefa mais simples, e oportuna para esclarecer as dúvidas dos candidatos a nível dos procedimentos concursais ou outras que eram possíveis responder.

É de salientar que assuntos mais específicos e relacionados com os trabalhadores da CML eram encaminhados para área do assunto em questão.

O atendimento telefónico é algo que faz parte do dia-a-dia dum gestor de RH, pois existem sempre situações e/ou necessidades por parte dos trabalhadores ou público em geral

que precisam de esclarecimento ou de documentos que apenas a DGPQ contém no seu serviço.

3.3.2. Assiduidade

Nesta área, o estágio teve uma duração de duas semanas, sendo que, na primeira obteve-se uma pequena sessão de esclarecimento relativamente aos assuntos tratados na área da Assiduidade, e foi dado também o Regulamento Interno da mesma. No decorrer da semana, teve-se a oportunidade de observar o procedimento de recolha de dados biométricos dos novos trabalhadores. Este processo visa recolher as impressões digitais do novo trabalhador, para este poder picar o ponto no seu local de trabalho e assim a Assiduidade poder gerir e controlar as horas trabalhadas e possíveis faltas dadas por este. Ao longo destas semanas, foi dado a conhecer algumas tarefas mais específicas executadas na área da assiduidade.

3.3.2.1. Mapa anual de Acidentes de Trabalho

Os acidentes de trabalho ocorrem e é da responsabilidade desta área, gerir e controlar todos os processos que surgem. Para esse efeito existe um mapa criado em Excel, com uns campos que identificam o trabalhador; a data do acidente; data do início e fim da baixa médica, e pagamentos realizados pela seguradora. Este mapa está sempre atualizado uma vez que, o processo de cada trabalhador se altera. A CML trabalha com uma seguradora, que aciona os acidentes e faz os devidos pagamentos.

O mapa anual de acidentes de trabalho foi facultado, para ser analisado juntamente com a técnica superior da área da Assiduidade. O objetivo da tarefa era identificar as alterações a nível de datas, relacionadas com as baixas e inserir novos processos de acidente que ocorreram ou até mesmo o fim do processo.

De três em três meses, é enviado um email à seguradora com o mapa de acidentes em anexo, para dar conhecimento do ponto de situação de cada processo e controlar os pagamentos realizados até a data do envio. Isto serve, para controlar e manter a qualidade do serviço e a gestão da área dos acidentes.

Foi realizada uma reunião com a Chefe de divisão, ao qual, teve-se a oportunidade de estar presente, para dar conhecimento das situações ocorridas a nível dos acidentes e também

dos pagamentos efetuados pela seguradora e do que vai ser comunicado por *Email* a mesma. Esta reunião tem como intuito, obter autorização por parte da superior para enviar o *Email* com o relatório de situações apresentadas e principalmente dar conhecimento num todo dos acontecimentos que surgem a nível desta temática na CML.

Por fim, foi enviado um *Email*, a seguradora anexando o mapa com as respetivas alterações/atualizações.

3.3.2.2 Regularização - Relógio de Ponto

Na segunda semana, foi dada uma pequena formação, sobre o procedimento do Relógio de Ponto, mais propriamente sobre as picagens realizadas pelos trabalhadores, tendo como principal objetivo conhecer as práticas da área de Assiduidade, em termos de rotinas diárias por parte do Gestor de Recursos Humanos desta área e os procedimentos técnicos perante cada situação. Isto é, reconhecer o motivo de não haver picagem num dia ou até mesmo alertar os trabalhadores pela falta de justificação, entre outros.

Foi feita uma breve descrição sobre os diversos horários existentes na Câmara Municipal de Loulé, a qual fez todo o sentido uma vez que para analisar os registos (mês de maio), é necessário perceber os horários dos trabalhadores para facilitar a leitura do seu processo a nível da Assiduidade, uma vez que existe diversas modalidades de horário.

Verificou-se que certas divisões por necessidade e conveniência do serviço os trabalhadores têm horários rotativos (bombeiros e vigilantes), as restantes divisões dispõem de um horário flexível das 10h às 12h e das 14h às 16h30, ou ainda, sob autorização dos superiores e/ou por situações diversas pode beneficiar de um horário de jornada continua.

3.3.3. Gestão de Vencimentos

O Processamento Salarial foi meramente uma aprendizagem por observação, uma vez que são processos muito complexos e sigilosos. No entanto, foi oportuno visualizar e acompanhar o processo salarial de perto, entre outros, junto dos profissionais.

O processamento de remunerações face aos trabalhadores da CML é um processo que a DGPQ, conduz, e leva a cabo uma sequência encadeada e cronológica de procedimentos.

1. As Unidades Orgânicas enviam para a DGPQ, no início do mês os mapas de assiduidade e as folhas de ajudas de custo, registos de trabalho suplementar, alteração de IBAN, alterações da situação fiscal, entre outros.

2. Os documentos relativos a despesas de saúde para posterior participação da ADSE, também são reencaminhadas para a DGPQ até ao dia 10 de cada mês;
3. Processamento de vencimentos.

Para que seja processado mensalmente de forma correta, o processamento de remunerações é necessário a permanente inserção e atualização dos dados relativos aos trabalhadores, designadamente: assiduidade, turnos, trabalho noturno, ajudas de custo, trabalho suplementar, alterações relativas aos trabalhadores ou seu agregado familiar, entre outros.

Nesta linha, o cumprimento da obrigação legal como entidade empregadora, o recibo de vencimento é emitido pela Câmara Municipal de Loulé, e tem como objetivo comprovar todos os fatores relevantes para considerar o valor final de remuneração.

Como já foi referido anteriormente após a Negociação Salarial, para que o trabalhador inicie as suas funções, é solicitado o preenchimento da Ficha Individual de Cadastro Pessoal, esta permite obter toda a informação relevante do trabalhador, permitindo registar os elementos de identificação, de forma a aferir os dados de I.R.S, entre outros.

Nesta área verifica-se que toda a informação e documentação relacionada com o trabalhador deve estar sempre atualizada e sempre que haja alguma alteração os vencimentos devem ser alertados.

As alterações deverão ser comunicadas a DGPQ, a mesma encarrega-se de distribuir as alterações ocorridas para as áreas afetas. As alterações podem ser nomeadamente, as seguintes:

- a) Alteração de morada;
- b) Alteração de estado civil;
- c) Alteração da composição do agregado familiar;
- d) Alteração do número de titulares de rendimento (no agregado familiar);
- e) Alterações de Conta Bancária ou titulares.

Importa referir, que uma grande maioria dos trabalhadores recebem o recibo de vencimento em suporte digital enquanto, que o restante dos trabalhadores recebem em suporte papel. Seguindo a tendência existente no âmbito da modernização administrativa na Administração Pública (como por exemplo, o envio da declaração anual de I.R.S. pela via digital) e de legislação recente que aponta para uma maior poupança de papel na Administração Pública, a DGPQ tenta aos poucos que os trabalhadores inseridos na

organização aderem à receção do recibo de vencimento pela via eletrónica diminuindo assim tempo e desgaste de papel.

3.3.3.1. Ajudas de Custo

Os trabalhadores em funções públicas, têm o direito de frequentar formações, eventos, seminários, sessões de esclarecimento, entre outros, fora da CML. Os custos com a deslocação podem ser reembolsados por completo ou por fases, de acordo com o abono de ajudas de custo. Este abono é atribuído quando o trabalhador se desloca por mais de 20 de km do domicílio (deslocações diárias) e por mais de 50 km, consideradas deslocações sucessivas. A CML apoia os seus trabalhadores face ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

As ajudas de custo podem ser a nível nacional como internacional e isto compreende o seguinte: Portagens; Deslocações; Estadias; Transporte; Viatura própria (0,36 cent por km). Por exemplo quando uma formação que decorre num dia inteiro e inclui jantar e dormida, é pago a 100%.

Nesta área, foram observados dois casos, juntamente com a técnica responsável pelo tratamento destes processos, com o objetivo de conhecer e analisar o procedimento de abono de ajudas de custo.

3.3.3.2. Penhoras de Vencimento

Infelizmente ainda existem muitos trabalhadores que se encontram em situações financeiras complexas, que originam algumas retenções no vencimento. São situações muito frequentes nos dias de hoje e que têm repercussões no trabalho, como a redução dos rendimentos, o aumento dos impostos, o sobre-endividamento, divórcios, entre outros.

O tribunal recorre à CML, solicitando informações dos trabalhadores, a fim de resolver situações pendentes do foro judicial.

Nesta área, adquiriu-se conhecimento de algumas das situações ocorridas, e teve-se uma sessão de esclarecimento pela técnica que trata desta área, de como se procedia perante estas situações.

No decorrer das duas semanas, na área dos Vencimentos pôde-se observar e obter conhecimento das tarefas realizadas, contudo torna-se um pouco mais complexa a

aprendizagem por não ter acesso direto as tarefas e por enquadrar normas e técnicas específicas para as realizar.

3.3.4. Formação e Contratos de Emprego de Inserção (CEI'S)

A ilha da Formação envolve duas áreas distintas e complexas. Primeiramente a formação profissional tendo como principal objetivo contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, e melhorar o desempenho profissional, desenvolvendo a capacidade criativa e inovadora. Como segunda área, temos os contratos de Emprego de Inserção, no qual os técnicos profissionais divulgam anúncios no *Website* do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), no intuito de acolher e integrar profissionalmente pessoas que se encontram inscritas, desempregadas e com competências para executar determinadas tarefas e atender às necessidades da organização por um determinado período de tempo.

3.3.4.1. CEI'S

Na primeira semana, estive-se junto de uma assistente técnica da área de formação, gestora dos contratos de emprego de inserção, onde se participou de forma ativa na criação de uma oferta de emprego e posteriormente no preenchimento da ficha de compromisso de verba. Trata-se de uma ficha que deve ser preenchida com os valores mensais que o trabalhador irá receber e do transporte se o mesmo viver a mais de 12 quilómetros. Esta verba é entregue aos Vencimentos e posteriormente aceite pelo Departamento de Administração e Finanças, esta tarefa é realizada sempre que entra um trabalhador proveniente do IEFP (Anexo 3).

3.3.4.2. Formação

A CML aposta fortemente na formação e reconhece a sua importância. A formação profissional assume um papel relevante na qualificação, motivação e profissionalização dos seus RH sendo um instrumento extremamente essencial para o desenvolvimento e valorização de todos os trabalhadores e mesmo para a própria entidade.

A formação profissional para a CML integra um conjunto de objetivos: “contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços; melhorar o desempenho profissional

desenvolvendo a capacidade criativa, inovadora, iniciativa e espírito crítico; assegurar a qualificação dos trabalhadores para contribuir para a realização pessoal e profissional, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados; complementar os conhecimentos técnicos dos trabalhadores” (artigo 4º do Projeto de Regulamento Interno da Formação Profissional da Câmara Municipal de Loulé, 2014).

É de salientar que ao longo do estágio nesta área, foi possível acompanhar a realização do relatório de formação de 2016, onde elaborou-se a capa do relatório, e pôde-se ter acesso ao mesmo uma vez finalizado.

A formação pode ser interna ou externa. A interna é organizada pela Autarquia e engloba os trabalhadores em ações de formação. A externa respeita à participação individual dos trabalhadores em ações de formação, organizadas por outras entidades públicas ou privadas.

Todos os anos é realizado um plano de formação consoante as necessidades identificadas pela organização e posteriormente pelos trabalhadores, é tomado em conta todas as áreas de atuação existentes na CML, sendo o plano realizado de acordo com todas estas especificidades. No ano de 2016, segundo o relatório de formação a CML realizou 67 ações de formação interna e 189 ações de formação externa, com uma abrangência total de 1547 participações de trabalhadores da Autarquia, quer seja por iniciativa própria ou por parte dos superiores considerando-se um sucesso, pois existe uma aderência positiva face as ofertas apresentadas.

Todas as ações de formação realizadas nesta autarquia são pensadas para que os trabalhadores sejam capazes de exercer as suas funções com mais autonomia, eficiência e eficácia; aumento de competências, atribuição de novas ferramentas para um melhor desempenho e materialização do seu potencial, tendo sempre em vista a concretização dos objetivos estratégicos da Autarquia.

3.3.4.3. Preparação de uma sala de formação

Foi oportuno participar de forma ativa na preparação de uma formação em sala, isto é, na organização e preparação das pastas com todo o conteúdo programático e os documentos relacionados com a formação em si.

Foi entregue aos trabalhadores o material necessário para realizar a formação: pasta com a documentação necessária, caneta e folhas brancas. Na sala foram instalados os materiais necessários para a realização da mesma, tais como o portátil e videoprojector.

Consoante o número de participantes organiza-se a sala de formação, geralmente costuma ser em U para que todos tenham uma visão ampla e também para que todos estejam frente a frente e tenham a oportunidade de visualizar o mesmo, e ter um contacto mais próximo uns com os outros. Quando não é possível, organiza-se a sala para que todos estejam confortáveis e que consigam visualizar o plasma onde são apresentados os conteúdos programáticos.

No final de cada formação é inserido na pasta de cada participante uma ficha com um inquérito sobre avaliação da qualidade da formação, no qual os participantes devem preencher. O inquérito, numa parte inicial identifica a formação e os dados pessoais do participante (facultativo), para reconhecer a satisfação global comporta perguntas fechadas com uma escala de 1 à 5, sendo que o valor 1 corresponde ao valor mínimo (mais negativo), o valor 5 corresponde ao valor máximo (mais positivo). No final tem um campo em aberto para possíveis sugestões ou críticas.

O objetivo do inquérito é essencialmente, para a DGPQ obter conhecimento da importância e se atingiu as expectativas do participante tanto a nível pessoal como profissional, e também poder desenvolver e ou melhorar as suas ações de formação.

3.3.4.4. Participação no seminário internacional - Gestão das Pessoas na Administração Pública

Neste período, foi possível estar presente no dia 18 e 19 de maio de 2017, juntamente com o técnico superior da área da formação da DGPQ, num seminário de grande importância no Museu do Oriente - o Seminário Internacional de Recursos Humanos, em Lisboa, no âmbito da Gestão de Pessoas na Administração Pública, fazendo todo o sentido uma vez que o estágio se enquadrou na área pública.

O seminário integrou um conjunto de oradores nacionais e internacionais que ao longo dos dois dias partilharam experiências e apresentaram diversos temas inovadores na área dos RH. Alguns dos temas geraram alguma polémica, aos quais foram realizados diversos debates relacionados sobre os mesmos e também sobre o estado atual da GRH.

Devido a diversos fatores relacionados com as novas tecnologias de informação e as expectativas das novas gerações cada vez mais preparadas academicamente, a GRH na área pública tenta mudar o seu modo de agir e estar na sociedade e para com os seus trabalhadores, contudo ainda existe muita resistência perante as mudanças que surgem diariamente.

Os temas abordados tiveram uma junção com a área privada, pois cada vez mais são inseridos novos métodos e técnicas antes usadas somente nas organizações de setor privado e agora aos poucos na área pública. A partilha de saberes e experiências vindas dos oradores e da participação de outras Autarquias do país no seminário, fizeram com que um vasto leque de ideias possíveis e inovadoras a nível da GRH, concluíssem que os projetos realizados para a CML são inovadores e revelam uma enorme importância para o bem-estar organizacional e pessoal dos trabalhadores.

3.4. Análise Reflexiva sobre o estágio

Conhecer o processo de R&S das entidades públicas, mais propriamente na CML, foi fundamental, pois, integra um conjunto de regras exigidas pela LTFP, que não podem ser excluídas nem desviadas, fazendo todo o sentido, uma vez que os projetos de estágio se inserem nestas áreas.

O Procedimento Concursal é um processo de R&S, que visa atrair todos aqueles com qualificações e competências para desempenhar e ocupar um posto de trabalho na entidade pública. É um processo demorado devido à sua complexidade, contudo cria uma aproximação com os candidatos, envolvendo todo um conjunto de pessoas, desde os RH até os órgãos superiores da organização.

Poder observar de perto, o comportamento e as competências técnicas e pessoais dos candidatos perante as entrevistas realizadas, foi uma mais-valia, para o desenvolvimento pessoal, como profissional nesta área. Ao criar o guião de entrevista, aplicou-se conhecimentos e pôde-se desenvolver essa competência.

O atendimento ao público e telefónico, deve respeitar um conjunto de critérios, que permita a resolução de diversas situações, bem como a satisfação dos trabalhadores e público em geral, ou seja, quem está no atendimento público deve prestar atenção e responsabilidade face às situações apresentadas, proporcionando um serviço de qualidade, eficaz e eficiente.

Na área da assiduidade, foi possível analisar todo um conjunto de situações relativamente aos acidentes de trabalho e ter uma noção global de todo o procedimento desta área específica.

Perante os vencimentos, por ser um estágio por observação, tornou-se mais complexa a aprendizagem, porém conseguiu-se obter de forma breve conhecimentos relativamente as tarefas executadas nesta área, bem como os procedimentos face às ajudas de custo, penhoras de vencimento e os compromissos de verba, juntamente com o profissional de cada área. Os vencimentos revelam ser uma área extremamente delicada uma vez que mexe com situações mais complexas que interfere com a vida pessoal do trabalhador a nível remuneratório.

A CML considera a formação essencial para o bom funcionamento da organização, querendo trabalhadores mais qualificados e conhecedor da sua área de trabalho. Aqui foi possível participar de forma ativa na organização/realização das formações.

Participar no Seminário Internacional de Gestão de Pessoas em Lisboa, foi uma oportunidade única que permitiu reconhecer a importância de investir nas pessoas, a evolução da área de RH, e tudo o que é realizado neste âmbito em outras organizações sejam elas públicas ou privadas. É gratificante saber que existe um plano de mudança, e as portas abertas para receber ideias e aplicá-las na realidade. O bem-estar dos trabalhadores está acima de tudo. Conclui-se que as organizações cada vez mais se importam com a satisfação, motivação e retenção dos seus trabalhadores, e que é possível criar programas e incentivos de forma a evoluir todos em conjunto, porque juntos conseguimos chegar aos objetivos de forma única e eficaz.

Foram dois dias, com diversos temas desde: “o papel da gestão dos RH: Existe um modelo no setor público?; o bem-estar: pode existir no local de trabalho?; até ao engagement dos trabalhadores, são temas revolucionários na Administração Pública, mas que hoje fazem todo o sentido. A participação neste seminário permitiu reconhecer que trabalhadores e sobretudo superiores de entidades públicas acreditam que a Administração Pública precisa de se inovar e investir mais nas pessoas e que em grupo se formam organizações fortes e coesas.

Todas estas áreas, que reúnam um conjunto de especificidades, foram benéficas na aprendizagem, pois, são tarefas do dia-a-dia da Gestão de Recursos Humanos inserida numa entidade pública com um número elevado de trabalhadores e público em geral.

CAPÍTULO IV – Elaboração de Projetos

Neste capítulo descreve-se o processo de elaboração de cada um dos quatro projetos realizados no âmbito do estágio curricular: Manual de Acolhimento (MA); Programa de Acolhimento (PA); Formulário e perfil de competências para a realização do *Follow Up* e Manual Técnico do Procedimento Concursal (MTPC). Todos estes documentos encontram-se disponíveis na DGPQ, para serem consultados e aplicados quando necessário.

Ao iniciar o estágio, realizou-se uma reunião com a chefe de Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade, com vista a identificar o que necessitava de ser implementado na organização. Foram, então, identificadas duas grandes necessidades, o MA e um PA por estes não existirem e serem essenciais para o bom funcionamento da mesma. Ao longo do estágio outros dois projetos foram criados: um Formulário para realizar sessões de *Follow Up* e um Manual Técnico do Procedimento Concursal.

4.1. Projeto I – Manual de Acolhimento

Com a entrada constante de trabalhadores, é importante ter um documento oficial que junte todas as informações necessárias para simplificar o processo de acolhimento e integração na CML.

Neste contexto, criou-se o Manual de Acolhimento (Apêndice A), para facilitar o processo, bem como aumentar o comprometimento do trabalhador, proporcionando-lhe uma maior proximidade com as áreas e estrutura organizacional onde se insere.

O Manual dispõe de um vasto leque de informações, desde a missão, visão, objetivos estratégicos; estrutura organizacional; departamentos, divisões, unidades orgânicas, contactos, entre outros. Contém, ainda critérios específicos que a LTFP, e o CT, exige e aplica, tais como direitos, deveres, parentalidade, remuneração, carreiras, entre outros.

Deve ser um documento de fácil leitura e bastante completo, embora, não deva ser demasiado exaustivo. É um documento que necessita constantemente de atualizações, conforme surgem alterações, quer seja a nível organizacional e ou da LTFP.

A falta de um MA na CML dificulta bastante o trabalho dos RH. Ao longo do estágio verificou-se que os trabalhadores colocam questões por telefone ou presencialmente sobre assuntos diversos que poderiam ser esclarecidos diretamente se houvesse um documento que pudesse elucidar de forma breve e direta os mesmos.

Este projeto foi criado com o apoio da Chefe da DGPQ, e teve igualmente o contributo de todos os trabalhadores desta divisão. As sugestões dadas pela responsável, que acompanhou todo este processo, foram inseridas no Manual, o mesmo foi deixado a CML, podendo ser aplicado a qualquer momento, todavia, no momento da sua utilização deverá ser atualizado conforme as alterações ocorridas.

Para realizar este projeto foram realizadas seis entrevistas estruturadas com perguntas abertas aos funcionários de diferentes áreas/divisões, através de um guião de entrevista (Anexo 4), elaborado com aprovação da Chefe da DGPQ, aos seguintes trabalhadores: 3 da Proteção Civil e Vigilância, 1 de Espaços Públicos e Recreio, 1 da Jardinagem, 1 da Divisão de Limpeza e Espaços Públicos, com intuito de verificar a necessidade sentida pelos trabalhadores, nomeadamente os que foram admitidos nos últimos dois anos. Após a realização das entrevistas, foram analisadas as respostas e foi evidente a necessidade de ter um documento de fácil acesso com toda a informação necessária para esclarecer dúvidas, que surgem no dia-a-dia do trabalhador.

O guião de entrevista foi formulado no intuito de compreender de que forma os trabalhadores foram acolhidos e integrados na organização, bem como confirmar junto dos mesmos a necessidade/utilidade de um MA.

O guião foi composto por sete perguntas, sendo que as mesmas têm como principal objetivo identificar as principais dificuldades sentidas no processo de acolhimento e integração, e a necessidade de se criar um MA e de que forma o aplicar.

Foi importante ter estruturado as perguntas da forma indicada, pois importa reconhecer a necessidade do mesmo, e, compreender o que poderia ser feito para acolher e integrar os trabalhadores de modo a facilitar o seu desempenho e comprometimento dentro da organização.

As perguntas do guião foram compostas da seguinte forma:

Acolhimento:

1. Fale-me um pouco como foi a sua receção na Câmara?
2. Como foi o seu acolhimento no seu posto de trabalho e sua relação com os colegas?

Integração:

3. Que procedimentos foram realizados para facilitar a sua integração?

4. Quais as principais dificuldades sentidas quando iniciou a sua atividade profissional?

Necessidade/Utilidade MA:

5. Acharia importante obter informações sobre os seus direitos e deveres através de um Manual de Acolhimento? Qual a sua importância para si?
6. Quais as suas sugestões para melhorar/innovar o processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores?

Programa de Acolhimento:

7. Gostaria de ter tido uma apresentação/integração coletiva, que lhe permitisse conhecer o seu grupo de trabalho/estrutura da Câmara?

Teve-se o cuidado de elaborar o guião por conceitos, de uma forma mais simples e planeada, no intuito de criar perguntas e adquirir respostas concretas sobre os temas lançados.

Após as entrevistas, foram realizadas diversas pesquisas, nomeadamente aos documentos internos e as Leis sobre esta temática, bem como a diversos Manuais de acolhimento. Verifica-se que a estrutura dos mesmos varia conforme a organização para a qual se destinam, contudo existem pontos em comum entre eles. Por norma, após pesquisa os manuais apresentam uma estrutura inicial muito semelhante, no qual os primeiros tópicos expostos baseiam-se na apresentação da organização. Desde a sua história, a sua missão, visão e valores, a sua estrutura hierárquica e os departamentos/divisões que a constituem. Outra semelhança está relacionada com a existência de uma nota de boas vindas, e o objetivo do Manual.

O Manual criado seguiu essa mesma ordem de ideias. Inclui diversas informações sobre diferentes temas, sendo este estruturado da seguinte forma:

1ª parte:

- Mensagem de boas vindas
- Caracterização do Manual

2ª Parte

- Caracterização do Município de Loulé
- Missão, Visão e Objetivos Estratégicos
- Estrutura Organizacional
- Departamentos, Divisões e Unidades Orgânicas

3ª Parte

- Ser Trabalhador em Funções Públicas
- Benefícios
- Direitos e Deveres
- Parentalidade
- Horários
- Faltas e Férias
- Remuneração
- Avaliação de Desempenho

4ª Parte

- Principais contactos e extensões
- Nota Final: Mensagem Chefe de Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade.
- Contactos úteis
- Legislação útil

Desta forma o Manual foi criado com cerca de 50 páginas, com o intuito de apresentar um documento objetivo e conciso, em que constem as principais informações sobre a estrutura da organização e funcionamento da mesma, bem como os direitos e deveres do trabalhador que inicia funções numa entidade pública. Todo o Layout realizado teve um objetivo, ser simples e atrativo de acordo com os recursos possíveis para o efeito.

Conclui-se a sua importância, não apenas em suporte de papel, mas também em formato digital colocado na *intranet*, a fim de poder ser consultado sempre que necessário.

Através deste documento pretende-se como já foi referido, facilitar o processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores e apresentar à organização, de forma dinâmica.

Foi entregue impresso e em formato digital para a CML, um exemplar do Manual, a fim de servir de base e para efetuar quando necessário as alterações. É de salientar que as medidas estão a ser implementadas, uma vez que este projeto foi considerado uma mais-valia tanto para a organização como para os trabalhadores, na medida em que esta ferramenta pode ajudar a melhorar o processo de acolhimento e integração dos funcionários e assim contribuir pela satisfação e retenção dos mesmos.

Para complementar o processo de acolhimento e integração, foi criado um Programa de Acolhimento, para receber os novos trabalhadores e acompanhá-los até ao seu novo local de trabalho. No ponto seguinte apresenta-se o segundo projeto, o PA.

4.2. Projeto II - Programa de Acolhimento

Acolher e integrar um novo trabalhador é uma fase delicada, que requer muita atenção e empenho por parte da organização, ambas as partes criaram expectativas e todas elas devem ser correspondidas.

O objetivo deste projeto é, sem dúvida, proporcionar um ambiente agradável aos novos trabalhadores, partilhando em conjunto, informações necessárias relacionadas com a organização e a sua função.

Após ter realizado as entrevistas para conhecer a importância de criar um MA, surgiu também a necessidade, de criar um PA adequado ao tipo de função, categoria e carreira profissional, pois, o que foi transmitido através das entrevistas é que os trabalhadores necessitam de conhecer a realidade do meio envolvente, as características da função, as rotinas diárias, os colegas, as instalações, e os horários antes de iniciar qualquer tarefa.

Um PA é importante, uma vez que abraçamos um grupo de novos trabalhadores na organização. Sendo uma ferramenta essencial no momento de acolher e integrar o novo trabalhador, permite ainda aumentar as relações interpessoais, o comprometimento e a socialização dos mesmos.

Segundo Costa (2003) os Programas de acolhimento e integração englobam um conjunto de vantagens, tanto para o trabalhador como para a organização. Facilitam a integração do recém-admitido; promovem o bem-estar e a satisfação; maior resistência face ao abandono por parte do trabalhador; aumentam o comprometimento organizacional e as relações interpessoais, bem como, o conhecimento geral da cultura e da função que irá desempenhar.

Dar as boas vindas é algo importantíssimo, uma vez que o trabalhador interage, pela primeira vez, com a organização. O trabalhador deve ser recebido e integrado, de forma a que se sinta confortável e conhecedor do seu papel, enquanto trabalhador em funções públicas.

Para Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2012) um PA deve ser estruturado de forma pensada e correta, para poder transmitir confiança e proximidade entre as partes.

Neste contexto, proporciona ao trabalhador um conhecimento breve da sua própria estrutura orgânica, assim como adquire informações relevantes sobre a função que irá desempenhar, as suas responsabilidades, rotinas diárias, as instalações, gestão de prevenção de riscos e higiene e segurança no trabalho, entre outros.

O PA foi aplicado aos novos trabalhadores que integraram a Divisão de Cultura, Bibliotecas e Arquivo, revelando-se uma técnica indispensável, uma vez que a mesma aumenta o sentimento de pertença com a organização, permitindo ainda, que se estabeleça uma relação de confiança.

Para realizar o PA (Apêndice B) foi necessário recolher algumas informações sobre a área em questão. Foi realizada uma reunião com a coordenadora técnica e a chefe de Divisão, a fim de ser facultada toda a informação necessária para o elaborar.

Foi dada como base uma apresentação em *power point* já existente com a descrição de tarefas executadas na área de biblioteca, no qual, a Chefe de divisão achou por bem incorporar essa descrição no dia da apresentação, o que facilitou bastante a elaboração do projeto. Foi também definido o tipo de dinâmica de grupo que poderia ser realizado nesse dia.

Para criar este projeto, utilizou-se o *power point*, incluindo imagens e vídeos de forma a ser mais dinâmico e de transmitir a informação, de um modo diferente, simples e atrativo.

O programa de Acolhimento foi realizado numa manhã num período de duas horas, no anfiteatro da Biblioteca Municipal de Loulé.

Foi entregue, no início, um pequeno folheto (Apêndice B) aos trabalhadores com o horário do respetivo programa e com todos os serviços Municipais existentes na CML, bem como os temas que iriam ser abordados ao longo da apresentação, no intuito de poderem acompanhar e serem integrados na organização de uma forma acolhedora e marcante.

Após a entrega do folheto, foi feita uma dinâmica de grupo. Foi lançado o desafio de se apresentarem, falando um pouco sobre si (nome, idade, e local de residência) e explicar a razão de se terem candidatado à função.

De seguida, foi dado início à apresentação do programa, sendo este composto, por diversos temas.

Inicialmente foi feito um enquadramento da Autarquia, através de um vídeo dinâmico, apresentando a sua missão, visão, e objetivos a serem atingidos. Posteriormente foi feita uma pequena apresentação do trabalhador em funções públicas, e foi realizado um pequeno debate com os trabalhadores, sobre este tema, com o objetivo de tentar compreender o que conhecem e o que é transmitido fora da organização, do que é ser trabalhador público.

As opiniões foram muito diferentes, porém uma vez que estes fazem parte da CML devem de cumprir a missão e a visão da organização, devendo estes serem trabalhadores, com vontade de aprender e crescer em termos pessoais e profissionais, transmitindo uma imagem exemplar perante os colegas e público em geral.

Quando chegou a parte de apresentar os conteúdos mais específicos do programa, nomeadamente as tarefas que são executadas diariamente na área da Biblioteca, passou-se a palavra à coordenadora técnica da Biblioteca Municipal, a qual, passou a descrever todo o procedimento da função do trabalhador na Biblioteca.

Por fim, a chefe de divisão, apresentou o funcionamento dos horários, pois, nesta área funcionam com horários repartidos.

No final foi realizada juntamente com a chefe de Divisão uma visita guiada, as instalações da Biblioteca, e uma breve apresentação dos novos trabalhadores aos colegas de trabalho.

É de salientar que este programa foi realizado e acompanhado, desde início com a responsável pela Divisão de Cultura, Arquivo e Bibliotecas e com as duas coordenadoras técnicas, que aprovaram e deram autorização para a realização do mesmo.

Este programa ficou disponível, também para ser utilizado em qualquer momento, contudo necessita de ser adaptado, consoante a área que irá ser apresentada.

A entrega de documentos informativos aos trabalhadores, tal como o MA, e o planeamento de um bom PA, devem ser imediatamente aplicados para facilitar a integração e adaptação face ao funcionamento da organização, evitando dúvidas e perdas de tempo (Cardoso, 2008; Cunha et al. 2012).

4.3. Projeto III – *Follow Up*

Este projeto é desafiante e inovador, tendo como objetivo, conhecer o resultado do processo de acolhimento e integração do novo trabalhador na organização e o ajustamento com as suas funções exercidas.

O *Follow Up* é realizado através de uma reunião individual com o trabalhador. É uma ferramenta inovadora, que tem por missão acompanhar, de perto, o trabalhador e os objetivos a serem cumpridos na organização.

A realização de um bom *Follow Up* é aquele que não se foca apenas nos objetivos da empresa, mas sim na satisfação do trabalhador.

Na CML é algo novo e surpreendente, uma vez que há uns anos atrás seria impensável criar e ou aplicar estas ferramentas numa entidade pública, pelo facto da gestão ser rígida e pouco flexível.

Verificou-se que em certas divisões, nomeadamente a Divisão de Proteção Civil e Vigilância, talvez por ter acompanhado todo o processo de concurso e por ser uma área mais específica. São estabelecidos objetivos, dos quais, devem de ser cumpridos até um certo tempo, e no final o superior/chefia deve ter conhecimento se estes foram ou não cumpridos pelo trabalhador.

Realizar o *Follow Up* cria vantagens para ambas as partes, pois desenvolve a integração e a socialização dos trabalhadores, aumentando a qualidade do serviço e a comunicação interna, diminuindo possíveis conflitos.

Os trabalhadores quando entram para a Administração Pública, e dependendo da sua carreira, têm que realizar um período experimental, onde no final realizam um relatório com a descrição do serviço e da função e todas as atividades que exerceram no seu local de trabalho.

Deve ser feita regularmente uma reunião de equipa ou individual para analisar o desenvolvimento e o estado do trabalhador na organização.

Existem objetivos que devem ser cumpridos individualmente num período definido, e é importante reconhecer se o trabalhador se encontra motivado, satisfeito e conhecedor da sua área de trabalho.

Por ser uma ferramenta inovadora, e nunca ter sido aplicada na organização de forma oficial, e por existir reuniões periódicas com cada trabalhador, mas sem suporte, este projeto poderá ser algo benéfico e facilitador para as chefias e trabalhador. Importa, ter certeza que o trabalhador se sente integrado e que as expectativas de ambas sejam concretizadas positivamente.

Este projeto foi criado para a Divisão de Proteção Civil, adapta-se a qualquer outro Departamento, contudo deve ser alterado consoante a carreira e a divisão ao qual será aplicado.

Foi elaborado um perfil de competências com base na Legislação e Regulamento da Organização e Estrutura dos Serviços Municipais, publicado no Diário da República, 2ª série, nº 23, de 3 de fevereiro de 2016 e nº 84, de 2 de maio de 2017 (2ª alteração)³, e o Formulário para realizar as sessões de *Follow Up* com perguntas abertas (Apêndice C).

O Formulário do *Follow Up* procura identificar os seguintes aspetos:

- Acolhimento e Integração
- Conhecimento da função/organização
- Espírito de iniciativa e resolução do problema
- Socialização com os membros da equipa/chefia

Para realizar o *Follow Up*, o dirigente da Divisão deve de entregar um mês antes de finalizar o período experimental o perfil de competências e o Formulário ao trabalhador, para que este tenha conhecimento do seu perfil face a sua categoria/carreira, e também para dar apoio no preenchimento às perguntas do Formulário. O trabalhador deve descrever os objetivos cumpridos, o que irá desenvolver na organização, quais os objetivos que pretende

³ Organograma vigente no decorrer do estágio.

atingir entre outros. A chefia também preenche o Formulário, para que no dia da realização do *Follow Up*, haja trocas de ideias e sejam discutidos os objetivos para que ambas as partes fiquem a conhecer os mesmos e as necessidades sentidas até a data da realização deste método.

Importa salientar que o primeiro *Follow Up*, deve ser realizado após o período experimental, caso for Assistente Operacional deve ser realizado posteriormente aos 90 dias, aconselha-se a fazer quer seja para esta categoria ou outra 6 meses após entrada na organização, para conhecer um pouco mais o trabalhador, e entender como se encontra na organização. Esta aproximação, faz aumentar a confiança, o comprometimento e a resistência face ao abandono, para além de motivar o trabalhador em atingir os objetivos tanto da organização como pessoais de uma forma mais saudável.

4.4. Projeto IV - Manual Técnico do Procedimento Concursal

Devido à constante necessidade de recrutar, foi sugerido pela chefe da DGPQ que fosse criado, uma ferramenta útil, designadamente um Manual Técnico do Procedimento Concursal (MTPC), para dar apoio aos membros do júri, contendo algum conteúdo teórico sobre as fases e métodos aplicados nos concursos, assim como uma breve descrição sobre a elaboração de Atas.

Recrutar e selecionar na Administração Pública é uma gestão que requer tempo e atenção. Os desafios estão lançados e agora é necessário geri-los com consciência e celeridade.

O MTPC (Apêndice D) foi criado no intuito de esclarecer dúvidas, quer sejam a nível de prazos ou fases e métodos de avaliação, e ou elaboração de uma Ata.

Pretende-se, com o seguinte MTPC simplificar o modo de organizar e conduzir todo o processo de R&S na CML, sendo que, o seu principal objetivo é apoiar os membros envolvidos nos procedimentos concursais, com vista a melhorar a qualidade dos processos e o desenvolvimento dos mesmos.

Para criar o MTPC foi realizado uma reunião com a responsável da DGPQ, para compreender qual a forma mais viável para a construção do mesmo, em termos de estrutura e conteúdo. Este projeto foi criado com base na Legislação em vigor e na Norma Interna sobre o Procedimento Concursal, composto por: introdução: a quem se destina; caracterização do

Procedimento Concursal; fases e métodos de avaliação; e, por fim, de forma de breve, os conteúdos necessários para elaboração de atas.

Desde início, ficou definido que seria um documento simples, de fácil leitura e acesso a informação concernente determinada fase do Procedimento Concursal.

Foram realizadas diversas pesquisas a manuais e guias do Procedimento Concursal em outros Municípios, com intuito de servir de base para formular o MTPC da CML, uma vez que nunca foi criado na organização. Após essa pesquisa verifica-se que todos descrevem de forma breve o processo do Procedimento Concursal, e os métodos de seleção obrigatórios e facultativos, tais como a Avaliação Curricular, a Avaliação Psicológica, Provas de Conhecimento e a Entrevista Profissional de Seleção.

A elaboração das Atas é outro tema que gera muita dúvida, para júris inseridos em processos de R&S. Nesta linha, aborda-se de forma breve e descreve-se os passos para elaborar as Atas consoante a fase em que se encontra o Procedimento Concursal.

O MTPC foi entregue impresso e em formato digital a DGPO, para ser alterado sempre que necessário e posteriormente posto em prática.

4.5. Resultados e Conclusões

Todos estes projetos foram criados por não existirem e por necessidade de haver um conjunto de ferramentas, para facilitar o processo de acolhimento, integração e socialização dos novos trabalhadores.

Todos eles são inovadores e perseguem um conjunto de informações úteis, prontos para serem implementados.

Houve algumas dificuldades sentidas por estar em contato com a legislação e não ser muito fácil identificar as alterações ocorridas face à mesma, contudo com o apoio da orientadora de estágio, chefe da DGPO, conseguiu-se elaborar todos estes projetos.

Relativamente a construção do guião de entrevista para obter respostas face a necessidade de se construir um MA, o número de entrevistados foi relativamente baixo, pois, existem algumas limitações no acesso aos trabalhadores por estes terem horários diferentes, e por se encontrarem em diversos locais e necessitarem de autorização para dispensar o seu tempo. Porém, foram suficientes para concluir que existia a necessidade de o criar.

Relativamente ao PA, foi utilizado pela primeira vez na CML e os resultados foram muitos positivos, uma vez que os trabalhadores se sentiram mais confiantes, abertos à comunicação e sobretudo comprometidos com o trabalho/organização.

O *Follow Up* é algo extramente inovador, ainda com algumas resistências por parte das chefias por ser algo diferente e um pouco complexo, e também por nunca ter sido falado e aplicado na organização. Está pronto para ser usado e não necessita de ser alterado por completo, apenas o perfil de competências quando altera a estrutura organizacional, e se for aplicado para outra carreira ou competência. Foi pensado, primeiramente para conhecer o nível de integração do trabalhador numa forma global, e criar mais aproximação com o trabalhador, o envolver na concretização dos objetivos da área, e desenvolver a sua socialização no meio envolvente da organização.

O MTPC foi solicitado pela chefe da divisão da DGPQ, pretende de forma clara e objetiva dar a conhecer de uma forma geral tudo o que engloba o procedimento de R&S, mais propriamente o Procedimento Concursal bem como exemplificar a elaboração de uma Ata.

Os projetos foram bem-sucedidos, porém sente-se ainda uma barreira por parte dos superiores face a implementação destas medidas. São medidas muito atuais e inovadoras dentro deste setor e na organização.

São projetos que promovem a proximidade entre chefia e trabalhador, bem como contribuem para o bem-estar organizacional e pessoal dos mesmos. Foram criados não só pela necessidade de ter um conjunto de ferramentas facilitadoras no processo de acolhimento e integração, como também pela sustentabilidade da organização. É importante projetar uma boa imagem para o exterior, cativar pessoas para futuramente desempenhar funções e recebê-las de forma diferenciada e posteriormente acompanhá-las em todas as etapas desde a sua entrada até a sua possível saída.

CAPÍTULO V – Conclusões

Este capítulo faz uma breve análise crítica sobre a Administração Pública e a sua evolução na área dos RH, bem como, uma apreciação global do estágio e as suas limitações.

Neste capítulo são descritas algumas sugestões de melhoria, e é feito uma análise comparativa entre o setor público ou privado.

Por fim são feitas as considerações finais.

5.1. Análise Crítica

O capital humano na Administração Pública tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos. Os trabalhadores não são apenas reconhecidos pelo trabalho que executam, mas sim como seres humanos que necessitam de incentivos, compreensão, de condições de trabalho e sobretudo de um clima positivo que lhes faça atingir os seus objetivos e de igual forma os da organização.

Conclui-se com este relatório, que a Administração Pública evoluiu bastante a nível da GRH. Começou a dar valor aos seus RH e acredita que sem estes não pode evoluir.

Neste contexto, tem vindo a adotar novas práticas perante o acolhimento e integração, no intuito de criar mais proximidade com os trabalhadores, e, de forma estratégica, chegar aos seus objetivos.

Programas de acolhimento fazem toda a diferença, no bem-estar do trabalhador e no clima organizacional, uma vez que, a aplicação destes métodos facilitam bastante o processo de integração e socialização do trabalhador, a proximidade, e a comunicação interna.

Uma boa gestão de pessoas aumenta a comunicação interna e o comprometimento dos trabalhadores. O Sistema de GRH deve envolver os seus trabalhadores, na tomada de decisão, para, assim, aumentar o seu comprometimento e a sua participação (Carapeto & Fonseca, 2005).

Ao longo do trabalho, foram referidos vários temas que realçam a importância de as organizações públicas aplicarem programas de acolhimento e integração, de forma a criar um ambiente positivo e bons resultados a nível da qualidade, eficiência e eficácia nos serviços.

A forma como os trabalhadores têm sido acolhidos e integrados na organização tem tido um grande destaque. Infelizmente, nem todas ainda adotam medidas facilitadoras, tanto

para o trabalhador como para a organização. Se a organização estiver preparada para acompanhar um novo trabalhador e encaminhá-lo através de um conjunto de práticas que facilitem o acesso à informação sobre a mesma, esta alcançará, sem dúvida, os seus objetivos de forma mais simples e rápida.

A Câmara Municipal de Loulé é uma Autarquia com um número elevado de trabalhadores, que ainda está em fase de R&S, dada a necessidade de recursos humanos em diversas áreas.

A aplicação de um bom PA, influencia o desempenho e a socialização do trabalhador na organização, e conseqüentemente o seu bem-estar e a capacidade de trabalho em equipa, e transmite de uma forma mais simples e clara a imagem da organização.

Ao longo do estágio foram realizados quatro projetos, os quais tiveram como principal objetivo, criar um conjunto de técnicas e práticas para facilitar o processo de acolhimento, integração e socialização dos novos trabalhadores.

Um deles, o Manual de Acolhimento, foi extremamente importante a sua construção uma vez que contribui para aumentar a qualidade da GRH, e facilitar a transmissão de um conjunto de informações que fazem parte do dia-a-dia dos trabalhadores.

O Programa de Acolhimento foi um êxito, pois, nunca tinha sido realizado na CML, e os trabalhadores gostaram imenso pela forma de como foram acolhidos. O PA realizado foi apresentado por meio digital, com fotos e vídeos, facilitando bastante o conhecimento e a comunicação.

Carvalho e Rua (2017) salientam que a escolha certa dos trabalhadores é muito importante, pois, estes devem trabalhar todos em conjunto, e, para isso, devem sentir-se motivados, e atraídos pela cultura e objetivos da organização.

Como terceiro projeto, foi criado um conjunto de ferramentas para realizar sessões de *Follow Up*. Esta ferramenta, identifica se os objetivos tanto do trabalhador como os da organização foram atingidos. Permite numa reunião informal, o trabalhador expor as suas dificuldades sentidas ao longo do período experimental e/ou os objetivos que pretende atingir futuramente. Ajuda ainda, a conhecer o estado em que o trabalhador se encontra face a sua integração com o exercício das suas funções e como está envolvido na organização. É de salientar que estas sessões para além de permitir o trabalhador se pronunciar, é também importante saber que aqui são definidos e partilhados os objetivos de ambas as partes.

Por fim, foi realizado um Manual Técnico do Procedimento Concursal, no intuito, de apoiar os membros do júri que estão à frente dos procedimentos concursais em curso, pois, estão neste momento muitos concursos em aberto e nem todos os júris são experientes neste tipo de procedimento. Por não existir nenhum Guia e ou um Manual básico de apoio com as instruções do procedimento de R&S, foi sem dúvida uma mais-valia.

Durante o estágio foi analisada a legislação para poder se enquadrar melhor no mundo laboral, e para que conseguir realizar os projetos de forma justa e correta.

A Autarquia, tal como outras organizações públicas, rege-se por Legislação, sendo mais relevante, a LTFP, juntamente com o CT.

O estágio permitiu avaliar as competências teóricas e práticas, proporcionando experiências laborais enriquecedoras ao nível socioprofissional, nas diversas áreas dos Recursos Humanos da Administração Pública, bem como na área administrativa.

Esperamos que os projetos que foram deixados na CML sejam aplicados e que tragam benefícios tanto para o trabalhador como para a organização. Esperemos que aumente a motivação dos trabalhadores, e que desenvolva um ambiente organizacional positivo para a satisfação de todos os envolventes da organização.

5.2. Sugestões de melhoria

A Câmara Municipal de Loulé tem evoluído bastante em todos os aspetos, mas no que toca aos seus RH ainda existem algumas áreas que devem ser exploradas, principalmente todos os processos que temos vindo a abordar ao longo deste relatório, o acolhimento, a integração e a socialização dos novos trabalhadores.

Foi de extrema relevância criar um MA e um PA para os novos trabalhadores da CML, pois, existe a necessidade de integrar e dar a conhecer a organização, de uma forma mais dinâmica e inovadora.

O PA por sua vez foi realizado com o apoio da chefe de divisão e dos diversos trabalhadores da área envolvente, as expectativas idealizadas foram correspondidas, o que foi bastante motivador. Contudo, notou-se ainda, uma certa resistência na aplicação de certas práticas, tais como dinâmicas de grupo, pois, conclui-se que existe alguma barreira e pouco à vontade perante práticas inovadoras relacionadas com a GRH. Porém, tudo o que foi

realizado reconheceu-se a sua importância, uma vez que aumenta as relações interpessoais e o comprometimento e a motivação dos novos trabalhadores.

Embora, estas práticas tenham sido realizadas, no âmbito do estágio, deverá existir continuidade para que todos tenham o direito de ser acolhidos, integrados, de igual forma na organização.

Verificou-se que quando são admitidos novos trabalhadores, ainda existe alguns que não dispõem de correio eletrónico, o que dificulta o acesso as informações relativas ao trabalho e ou organização.

Sugere-se que a CML deveria criar um sistema, para que fosse criado um endereço de email para cada trabalhador, a fim destes poderem ter acesso as informações circulares internas, quer sejam vagas de emprego, greves, tolerância de ponto, entre outras. De igual forma, sugere-se que fosse criado um portal do trabalhador, com esse mesmo *Email*, incluindo o acesso com *pass word*, bem como um espaço com computadores, para dar oportunidade aos trabalhadores acederem à *intranet* e consultar as normas internas, regulamentos, recibos de vencimento, horários, períodos de férias, picagens biométricas, o MA, entre outros.

Importa salientar, que nem todos os trabalhadores dispõem de um endereço eletrónico e ou de um computador, o que dificulta em certos serviços a comunicação e a celeridade na execução das suas tarefas. Por exemplo, como foi referido anteriormente, na área dos vencimentos ainda são impressos recibos em papel o que não se justifica nos dias de hoje, muitos dos novos trabalhadores não têm correio eletrónico, se houver um local específico, onde o trabalhador pudesse consultar o que pretende e ter acesso a informação necessária para esclarecer suas duvidas relacionadas com trabalho ou simplesmente ter conhecimento, simplificaria os serviços e traz benefícios tanto para a organização como para o trabalhador.

5.3. Análise Comparativa entre a Área Privada e Pública

Quanto à complexidade do processo de R&S, seja ele na iniciativa Privada ou Pública, torna-se claro que existem algumas discrepâncias na forma de como é recebido o candidato/trabalhador na organização. É crucial ter profissionais qualificados, com conhecimentos técnicos para serem responsáveis por este processo tão delicado, e que requer atenção e exigência, na tomada de decisão.

Na Administração Pública, o R&S é por regra geral realizado através do Procedimento Concursal, obedecendo a critérios impostos pela LTFP, CT e Portaria 83-A/2009.

Os Concursos poderão ser internos ou externos, contudo em ambos, são aplicados métodos de avaliação tais como: Provas Escritas ou Práticas de conhecimento; Avaliação Psicológica e por fim Entrevistas Profissionais de Seleção ou de Avaliação de Competências, somente com os candidatos aprovados nos métodos de avaliação.

As Provas de Conhecimento, permitem aos candidatos enquadrarem-se na função e obterem conhecimentos básicos das características do cargo em si. A Avaliação Psicológica avalia as capacidades do candidato. Através de Entrevistas, tal como no setor Privado, informa-se o candidato, de forma breve, sobre alguns pontos relevantes concernentes à função ou ao local de trabalho, e procuram-se respostas quanto à sua experiência vivida na área em questão, entre outras.

A seleção, por sua vez, é um processo que se torna um pouco mais complexo, uma vez que na última fase são realizadas as entrevistas, e que contem um peso na avaliação final. O candidato com a classificação final superior ficará a ocupar o lugar vago na organização.

A comparação que surge aqui neste ponto é precisamente esta: nas organizações privadas pode-se utilizar e criar diversas formas de recrutar e selecionar um candidato. Na Administração Pública, os candidatos são submetidos a técnicas e métodos avaliativos que atribuem uma classificação, sendo que no final aquele que obtém maior valoração nos métodos de avaliação é o candidato escolhido.

Com a nova GRH, a Administração Pública já vai ganhando algumas práticas semelhantes ao setor privado, quanto ao nível da integração e socialização dos novos trabalhadores, apesar de que ainda existem resistências face a estas novas ferramentas aplicadas na GRH.

Todos os projetos aqui apresentados ganharam uma atenção especial, e um valor inesperado por parte das chefias envolvidas e que acompanharam de perto estes projetos. Estas ferramentas têm o propósito de uma forma estratégica melhorar a GRH da CML, e implementar um processo integrado de acolhimento, integração e socialização. Cada um tem um objetivo, embora todos querem: dar a conhecer a organização; aumentar o sentimento de pertença; a satisfação e o bem-estar; assim como a aproximação entre chefia e trabalhador.

5.4. Considerações Finais

As organizações públicas continuam a atravessar diversas transformações a nível da GRH. Estas transformações são notórias e já fazem toda a diferença no que toca as práticas e políticas de RH. As organizações estão cada vez mais a valorizar o trabalhador enquanto ser humano, como também como um dos recursos mais importantes para o sucesso organizacional.

A CML proporciona aos estagiários um acompanhamento personalizado, permitindo a estes estabelecerem uma relação agradável com todos os envolvidos da área ao qual necessita aprofundar ou ganhar conhecimentos, como também participarem de forma ativa nas tarefas. Toda esta envolvimento e apoio prestado aos estagiários permitem que haja entre ambas as partes uma aprendizagem mútua, e o aumento do sentimento de pertença face a organização.

O estágio curricular realizado na CML, mais propriamente na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade, contribuiu para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

O local onde foi realizado o estágio fez todo o sentido, uma vez que se trata da área dos Recursos Humanos, no entanto é de salientar que na Administração Pública esta área torna-se muito mais complexa, por existir uma legislação rígida que deve ser cumprida e respeitada à regra. Foi imprescindível, fazer uma leitura à legislação, nomeadamente a LTFP, e ao CT aplicado à função pública, para adquirir conhecimentos e executar as tarefas de acordo com a mesma.

Para perceber melhor de como foi o estágio em geral, é necessário fazer um “*back up*” e descrever o primeiro dia na DGPQ. Ao chegar ao local de estágio, foi realizada uma reunião com a chefe de Divisão, orientadora de estágio, onde foram dadas as boas vindas, e também algumas informações relevantes sobre o funcionamento de trabalho, horários, e tarefas que iria acompanhar e ou realizar. Foi feita, uma visita à Divisão, onde verificou-se de imediato que cada área da GRH está numa determinada ilha com profissionais específicos, e por fim foi feita uma breve apresentação aos colegas. Após a visita, foi mostrado o espaço de trabalho, sendo a ilha do Recrutamento e Gestão de Pessoal. Foram apresentadas mais detalhadamente as tarefas que iria iniciar e as profissionais responsáveis pela área em questão. Os nove meses de estágio foram sempre acompanhados pelos colegas e orientadora, no qual, foram incansáveis, aconselharam, apoiaram nas dificuldades e nas dúvidas que surgiram ao longo do mesmo. Ao realizar o estágio numa organização pública, conclui-se que

existem conceitos, práticas e políticas diferentes e específicas quando se referem aos RH, contudo o estágio foi bem-sucedido e os objetivos foram alcançados, sempre com elevado espírito de equipa e entreajuda.

Ao longo do estágio para além das tarefas realizadas, foram elaborados quatro projetos, no âmbito do acolhimento, integração e socialização dos novos trabalhadores da CML. Estes projetos foram criados com o apoio da chefe de DGPQ que prestou todo o apoio necessário à realização dos mesmos. Para executá-los, foi necessário fazer uma pesquisa prévia sobre a sua necessidade, através de entrevistas com perguntas estruturadas e consultar as Normas e os Regulamentos Internos da CML, a fim de obter informações e se enquadrarem perante as funcionalidades, necessidades atuais e futuras da organização.

A CML apresenta uma gestão rígida, baseada em Leis específicas para a Administração Pública, como já foram referidas anteriormente, o que por vezes dificulta a forma de como gerem ou implementam técnicas e métodos de GRH. O R&S na Administração Pública comporta um conjunto de normas e de métodos de avaliação, através dos quais, os candidatos são submetidos e recrutados por Procedimento Concursal e admitidos, segundo a classificação final mais alta.

Ferramentas ou programas de acolhimento ainda nunca foram aplicados na CML, pois, ainda é sentido por parte de algumas chefias uma certa resistência face a implementação de novas práticas de acolhimento, integração e socialização e infelizmente não encaram este processo como algo essencial para o desenvolvimento e o bem-estar do trabalhador e da organização. Nem todos os trabalhadores, quando iniciam as suas funções, são integrados de forma igual, o que gera desigualdade entre todos os membros recém-admitidos.

Neste contexto, como primeiro projeto, foi criado o Manual de Acolhimento para facilitar o acolhimento e a integração, bem como a socialização do novo membro na organização, esta ferramenta torna-se imprescindível na GRH, uma vez que revela um instrumento facilitador em todo este processo.

Para aprofundar mais este tema e para perceber como estão os outros Municípios a acolher e integrar os novos trabalhadores, foram contactadas diversas Autarquias do Algarve, no intuito de saber se continham um MA e ou alguma outra ferramenta que permita facilitar o processo de acolhimento e integração do novo trabalhador. Conclui-se que nem todas dispõem de uma ferramenta facilitadora, o que dificulta a integração e a socialização dos novos trabalhadores. Porém, importa salientar e reconhecer que algumas destas Autarquias já

têm disponíveis um MA ou outra ferramenta para dar apoio ao novo trabalhador afim deste conhecer a cultura organizacional e as tarefas que irá desenvolver.

O segundo projeto proposto foi o Programa de Acolhimento, no qual foi realizado junto dos novos trabalhadores que entraram para a área da Biblioteca. Este projeto contou com o apoio da chefe de Divisão de Biblioteca e Arquivo e com as duas coordenadoras. Antes de desenvolver este programa, foi realizada uma reunião com as mesmas, a fim de se definir quais os temas que iriam ser abordados e se existia algum documento que pudesse servir de base, para a realização do mesmo. Aqui definiu-se também qual a dinâmica de grupo que seria aplicada aos novos trabalhadores, no qual foi escolhida uma simples apresentação com pequenas questões a cerca dos mesmos, nome, idade, local de residência e o porquê de se terem candidatado a área em questão. Tudo correu como previsto, numa primeira fase foram dadas as boas vindas, foi realizada a dinâmica de grupo e foi apresentado através do programa *power point* a CML, através de slides e vídeos, a missão, visão e objetivos estratégicos, e ser trabalhador em funções públicas, que gerou um pequeno debate positivo, no qual, todos tiveram oportunidade de falar e expressar o que para estes é ser trabalhador de uma organização pública.

Posteriormente foram apresentados vídeos sobre as bibliotecas existentes no concelho de Loulé, e por fim a descrição de tarefas e horários de trabalho e de funcionamento da Biblioteca, esta parte final foi apresentada por uma das coordenadoras e pela chefe de Divisão. Após o acolhimento, foi feita uma visita a biblioteca, apresentando os colegas de trabalho e as várias secções existentes na biblioteca, incluindo partes públicas e privadas da mesma. Este projeto proporcionou sem dúvida uma experiência enriquecedora e foi muito gratificante ter o apoio de outros colegas que não fazem parte da DGPQ, mas contar com a sua presença e participação de todos nesta ação é de enorme importância para o bom funcionamento de um todo.

Acompanhar o trabalhador continuamente, e, estabelecer uma relação saudável e estável com o mesmo é uma mais-valia para a organização e para poder chegar aos objetivos pretendidos. Aplicar uma ferramenta específica e facilitadora para identificar os objetivos do trabalhador e ter conhecimento de como este está integrado na organização é algo crucial para o bom funcionamento de qualquer organização, a esta ferramenta é chamado de *Follow Up*. Foi elaborado um questionário para as chefias poderem entregar um exemplar aos trabalhadores recém-chegados, uma vez entregue o Formulário e o perfil de competências, o dirigente pode agendar um dia para se reunir com o trabalhador. Ou seja, esta ferramenta é

usada para criar sessões de acompanhamento (*Follow Up*), para identificar possíveis falhas no processo de acolhimento e integração. Estas sessões permitem ao trabalhador e ao superior expressar como se sente ou o que pretende futuramente a nível de objetivos, proporcionando um clima mais tranquilo, e apropriado para ambas as partes partilharem ideias e chegar a um consenso. Estas sessões devem ser realizadas até o trabalhador completar um ano de trabalho e ou sempre que possível até que o trabalhador se sinta integrado e socializado com o meio e espaço da organização.

O quarto projeto foi sugerido pela chefe da DGPQ, no qual sentiu a necessidade de criar um Manual Técnico do Procedimento Concursal, para dar apoio aos membros de júri, no processo de R&S. Para entrar na Administração Pública é preciso passar pelas fases do Procedimento Concursal: avaliação curricular; prova oral, escrita ou prática de conhecimentos; avaliação psicológica e entrevista profissional de seleção. O Manual Técnico foi criado para que as informações relativamente ao Procedimento Concursal estejam descritas de forma simples e clara, apenas para dar apoio aos membros de júri na identificação de qualquer dúvida que possa surgir sobre o assunto. Este projeto foi realizado com o apoio da chefe de Divisão, que prestou todas as informações necessárias para a realização do mesmo.

Todos os projetos foram entregues a DGPQ e estão prontos para serem utilizados e atualizados consoante as alterações necessárias para a prática dos mesmos.

Atualmente a CML, aderiu ao Pacto para Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar - Programa 3 em Linha, no qual o objetivo do programa é “promover um maior equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para uma efetiva igualdade entre homens e mulheres e para uma cidadania plena, que permita a realização de escolhas livres em todas as esferas da vida” (Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar, 2018-2019, <https://www.portugal.gov.p>). A 6 de fevereiro, no Pavilhão do Conhecimento em Lisboa, a vereadora com o pelouro dos Recursos Humanos, Marilyn Zacarias, procedeu à assinatura do memorando de compromisso, este é assumido por 52 entidades públicas e privadas, sendo a Câmara Municipal de Loulé uma das 14 Autarquias participantes (www.cm-loule.pt). Nesta linha, a CML criou um programa de Qualidade de Vida e Inovação Organizacional, com diversas iniciativas para serem implementadas na organização, uma delas é o “Seja Bem-Vindo/a”, estando o Manual de Acolhimento integrado nesta iniciativa. Uma vez implementado e inserido na *Intranet* poderá qualquer trabalhador aceder a este documento. Este programa tem como principais objetivos aumentar a satisfação,

motivação laboral, sentido de pertença e qualidade de trabalho dos trabalhadores da CML. A CML, procura criar iniciativas que favoreçam a satisfação e o bem-estar, com o intuito de aumentar a produtividade organizacional e pessoal.

Nesta linha, embora possam sofrer algumas alterações, sejam elas físicas ou teóricas, verifica-se que os projetos apresentados fazem sentido, e que futuramente irão ser incutidos na organização, de acordo com as necessidades apresentadas.

Realizar o estágio, numa Autarquia, foi sem dúvida algo complexo e delicado, mas ao mesmo tempo gratificante. É importante reforçar que a receção no estágio foi positiva e que todos os projetos realizados tiveram o apoio de todos os colegas e chefias das áreas de atuação, sendo uma mais-valia. Espera-se com estes projetos, melhorar a forma de como são acolhidos e integrados os novos trabalhadores e prestar apoio com ferramentas úteis e facilitadoras para realizar este processo com sucesso e ter mudanças significativas nos resultados pretendidos da organização. Pretende-se também que a resistência face aos novos conceitos e implementação de práticas e métodos na GRH nas organizações públicas, sejam vistas de forma positiva e que sejam postos em prática, pois, o processo de acolhimento, integração e socialização é um processo que merece tempo, dedicação e inovação para que o mundo do trabalho seja visto como algo motivador.

Os objetivos quer sejam da organização ou do trabalhador merecem ser atingidos, pretende-se com a realização destes projetos que as organizações encarem estas medidas com grande importância e que ganhem consciência que se tivermos trabalhadores motivados e comprometidos com toda a envolvência organizacional, é a chave para sucesso de qualquer organização seja ela pública ou privada. O futuro da organização depende de todos os membros efetivos.

Bibliografia

- Alencar, C. O. & Fonseca A. C. P. D. (2016). Excelência na Gestão Pública: a contribuição do Controle Interno da Marinha do Brasil. Excellence in Public Management: the contribution of the Internal Control of the Brazilian Navy. REGE - Revista de Gestão, 23, 172–184.
- Almeida, H. (2012). Manual de Gestão de Recursos Humanos - da estratégia à prática. Faro: Sílabas e Desafios.
- Almeida, L. A. S. A. (2013). Comunicação e Ciências. Empresariais. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. Revista Científica ESEC EXEDRA, 8, 91-103.
- Armstrong, M. (2014). An handbook of human resource management practice (10th ed.). Londres: Kogan Page.
- Barbosa, V. S. R., & Valdisser, C. R. (2017). A importância da Motivação e Satisfação dos Funcionários: Um estudo de caso na cooperativa dos produtores de leite de Iraí de Minas Ltda. Grupo de Estudos em Tecnologias de Conversão de Energia, 6(11), 41-58.
- Barbosa, C. L. & Lopes, I. C. (2016). Empresas Versus Processos Seletivos: A Importância do Recrutamento e da Seleção para o Desenvolvimento Organizacional. Revista de Administração e Comércio Exterior, 2(1), 2-16.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A. & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento Organizacional: uma Análise do Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no cotidiano do trabalho. Revista de Administração Contemporânea, 1(2), 97-120.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. Society for Human Resource Management. Practice Guidelines Series. SHRM Foundation: Investing in a future of RH. América. Disponível em: <https://sites.google.com/a/pdx.edu/talya-bauer/onboarding-informationresources>. Consultado em: 2019.02.20.
- Balanço Social (2016). Disponível em: http://cms.cm-loule.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/files/Recursos_Humanos/Documentos_de_Gestao/Balanco_Social/Relatório%20Balanço%20Social%20%202016.pdf. Consultado em: 10-07-2017.
- Bilhim, J. A. F. (2009). Gestão Estratégica de Recursos Humanos (4^a ed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas (3^a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P.B, Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (1999). Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (3^aed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P.B, Guerra, P. B, & Rodrigues, J.V. (2013). Recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Camara, P. B., Guerra, P.B. & Rodrigues, J.V. (2016). Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. (7.^a Ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Câmara Municipal de Loulé (2017). Edifício da Câmara Municipal. Disponível em: <http://www.cm-loule.pt/pt/menu/17/o-edificio-da-cml.aspx>. Consultado em: 10-07-2017.
- Carapeto, C. & Fonseca, F., (2005). Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação (1^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cardoso, A. A. (2005). Recrutamento & Selecção de Pessoal (6^a ed). Lisboa: Lidel.
- Cardoso, A. A. (2008). Recrutamento e Seleção de Pessoal (7^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Carmo, F. C. A. (2014). Recrutamento e Seleção na Portugal Telecom (Dissertação de Mestrado). School of Economics & Management, Lisboa.
- Carvalho, P. A. S., Torres, K. A., Borba, E. L., Martins, P. L. (2015). Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: um estudo de caso. 28, 29 e 30 de outubro, XII SEGeT - Simpósio de Experiência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco.
- Carvalho, A. & Rua, O. L. (2017). Gestão de Recursos Humanos. Abordagem das boas práticas. Porto: Vida Económica – Editorial, SA.
- Castro, M. C. A. S. R., Barbosa, C. S., Araújo, J. A., & Mota, M. S. F. (2012). Um Estudo da Socialização de Terceirizados em uma Multinacional Área temática: Recursos Humanos. Revista de Administração da Faculdade de Tecnologia, 5(5), 41-59.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos (9^a ed.). S. Paulo: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2014). O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações (4^a ed.). Barueri – SP- Brasil: Edições Manole.
- Côrtes, L. L., & Silva, J. R. G. (2006). Construção do Contrato Psicológico de Indivíduos que Ingressam em Organizações do Setor Público no Atual Contexto Brasileiro: Estudo de Caso em uma Empresa Estatal. Salvador. Brasil: EnANPAD.
- Costa, R. (2003.) Persona: Manual Prático de Gestão das Pessoas. Lisboa: Bertrand Editora.
- Coutinho, M. J. V. (2000), Administração pública voltada para o cidadão: quadro teóricoconceitual. Revista do Serviço Público, 51(3), 40-73.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, A. S., Cavalcanti, F. R. (2012). Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. Revista Espaço Acadêmico, 11(131), 76-80.
- Eichler B. S. A., Lemos, A. H. C. & Neves D. R. (2014). Contrato Psicológico de Funcionários de Empresas Públicas Egressos do Setor Privado: Como se Constrói essa Relação?. Rio de Janeiro. Brasil: Enanpad.
- Feitosa, M. J. S., & Firmo, L. A. (2013). Bases do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Comparativo em Empresas Juniores. Gestão e Sociedade, 7(16), 51-69.

- Ferreira, F. S., Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Macapá*, 4(2), 21-39.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Gemelli, I. M. P.; Filippim, E. S. (2010). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 9(1-2), 153-180.
- Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.) Lisboa: Edições Silabo.
- Leite, C. F. F. (2007). *O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: um Estudo de Caso em uma Universidade Estadual*. Rio de Janeiro, Brasil: Enanpad.
- Machado, T. A. A. (2017). Relatório da comissão de serviço – Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade. 2014-2017. Trabalho não publicado.
- Manual do Sistema Integrado. (2017). Câmara Municipal de Loulé. Disponível em <http://www.cm-loule.pt/pt/menu/237/manual-do-sistema-integrado.aspx>. Consultado em:10-07-2017
- Martins, T. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos no Município de Faro* (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Faro.
- Medeiros, R., & Santos, N (2015). *A Cultura Organizacional e o Comprometimento dos Trabalhadores*. Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão 13 e 14 de agosto.
- Menegon, L. F. & Casado, T. (2011). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. Sistema de Avaliação: Double Blind Review Editor Científico: Nicolau Reinhard, *Revista de Administração*, 47(4), 571-580.
- Mongkol, K. (2011). The Critical Review of New Public Management Model and its Criticisms. *Research Journal of Business Management*, 5(1), 35-43. Doi: 10.3923.
- Mosquera, P. (2002). Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Neves, A. F. (2013). *O Recrutamento de Trabalhador Público*. Lisboa: Provedor de Justiça – Divisão de Documentação.
- Pantoja, M. J., Camões, M.R.S., & Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Peres, A. (2002). A importância de um recrutamento e seleção de pessoas eficaz. Disponível em: http://internativa.com.br/artigo_rh_02.html consultado em 2018.12.15.
- Pierrette, M., Parizet, E., Chevret, P., Chatillon, J. (2018). Noise effect on comfort in open-space offices: development of an assessment questionnaire. *Ergonomics*, 58(1), 96-106.
- Rangel, H. R. (2001). O Comprometimento Organizacional na Administração Pública Municipal: um estudo na Prefeitura de Vitoria (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Ciências Económicas. Centro de Pós-Graduação e pesquisas em Administração, Belo Horizonte, Brasil.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. C., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª edição). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Reinert, M., Munhoz, G. S., Filippin, M.; Chimello, G. R.; Monteleone, G. M.; & Pastro, M. G. (2012) Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(1), 27-40.
- Reis, F. (2010). Recrutamento, Seleção e Integração (1ª edição) Lisboa: Editora RH.
- República Portuguesa, 3 em Linha: Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar, 2018-2019. XXI Governo Constitucional.
- Rocha, J.A.O. (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodriguez, E. (2008). Follow up. Uma aplicação gerencial. *Administradores*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/follow-up-umaaplicacao-gerencial/24887/>. Consultado em 20-04-2017.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, v. 1, n.10, p. 50-58,
- Salancik, G. R. (1977) Commitment and the controlo of organizational behavior and belief. *New Direction in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- Silva, V. P. G., & Reis, F. L. (2018). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Silva, M. M. C. C. (2010). *Processo de Socialização Hospitalar na Perspetiva dos Enfermeiros* (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho. Lisboa.
- Silva, C., & Cordeiro, J. P. (2017). O Comprometimento Organizacional nas Unidades de Saúde Familiar. *European Journal of Applied Business Management*, 3(1), 26-44.
- Silva, C. C., Leite, N. R. P., & Rodrigues L. C. (2016). Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. *Strategic management of people and organizational commitment in hospital organizations*. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(2), 192209.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (7ª ed.). Lisboa – Porto: Edições Lidel.

Tareco, B., & Marques, M. C. M. (2012). Guia do Procedimento Concursal. Secretaria Geral do Ministério da Educação e Ciência. Disponível em http://www.secgeral.mec.pt/sites/default/files/guia_do_procedimento_concursal.pdf. consultado em:23-10-2016

Varão, S. (2009). Gestão de Recursos Humanos para Principiantes (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Werther, W. B & Davis, J. K. (1983). Administração de Pessoal e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil.

Documentos Legislativos

- Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, Código do Procedimento Administrativo - CPA
- Despacho n.º 1007/2016 Diário da República, II série, N.º 13, 20 janeiro de 2016. Regulamento de Organização de Serviços Municipais
- Despacho n.º 1748/2016, 3 de fevereiro de 2016. Diário da República, II série, N.º 13, (1ª alteração ao Regulamento de Organização de Serviços Municipais
- Despacho n.º 3709/2017, 2 de maio, Diário da República, II série — N.º 84 (2ª alteração) Regulamento de Organização de Serviços Municipais.
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei 35/2014, de 20 de junho Norma Interna do Procedimento de Concurso de Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos. Abril, 2017. Câmara Municipal de Loulé.
- Portaria N.º 83-A/2009 de 22 de janeiro, alterada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril)
- Diário da República, 1ª série, N.º 68, Regulamenta a Tramitação do Procedimento Concursal.
- Projeto de Regulamento Interno da Formação Profissional da Câmara Municipal de Loulé.
- Código do Trabalho, Lei 07/2009, de 22 janeiro
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, 35/2014

APÊNDICES

Apêndice A – Manual de Acolhimento

Apêndice B – Programa de Acolhimento

Apêndice C – Ferramentas do Follow up

Apêndice D - Manual Técnico do Procedimento Concursal

Apêndice A – Manual de Acolhimento



Manual de Acolhimento

Bem - Vindo a Câmara Municipal de Loulé



Ao(À) novo(a) trabalhador(a),

Seja bem vindo(a)!

É com manifesta alegria que queremos lhe dar as boas vindas à Câmara Municipal de Loulé, uma casa que a partir de hoje será também a sua casa. Por isso é muito importante que a conheça bem, que a defenda e que ajude a construir um serviço público de excelência.

Acolher um novo trabalhador é um momento simbólico, mas de muita importância, porque consigo garantimos a continuidade da instituição e criamos, desde a primeira hora, uma relação de confiança e compromisso. Porque todos somos precisos e preciosos nas funções que desempenhamos, contamos consigo!

Este *Manual de Acolhimento* é uma excelente ferramenta para que de forma clara, concisa e rápida possa ter uma noção global de como funciona a Câmara Municipal de Loulé, de modo a conhecer os seus direitos e deveres como servidor público, que o será a partir de agora.

Contamos consigo para nos ajudar a servir, cada vez melhor, os nossos Municípios e quem nos visita, e aumentar a qualidade dos serviços que prestamos à população.

Acreditamos que o melhor ativo das instituições são as suas pessoas, por isso reafirmamos que contamos consigo para difundir e construir a nossa imagem, pela positiva, cumprindo a nossa missão com dedicação e empenho.

Desejamos-lhe o maior sucesso pessoal e profissional!

julho,2017

ÍNDICE

Conteúdo

Seja bem vindo(a)!	2
1. Manual de Acolhimento e a sua Vantagem	5
2. O Município de Loulé	6
3. Caracterização do Município de Loulé	7
4. Missão, Visão e Princípios	10
4.1 Missão:	10
4.2 Visão:	10
4.3 Valores / Objetivos Estratégicos:	10
5. O seu Local de Trabalho: Estrutura Organizacional	11
6. Executivo Municipal	12
7. Os Pelouros do Executivo Municipal	13
8. Assembleia Municipal	16
9. Unidades Orgânicas	17
9. Gabinetes, Departamentos, Divisões e o seu funcionamento	18
9.1. Os gabinetes que estão na diretamente ligados ao presidente da Câmara são os seguintes:	18
9.2. Equipas da Presidência:	19
10. Direção Municipal de Administração Geral e Planeamento	20
10.1 Direção Municipal de Desenvolvimento Sustentável e da Qualidade de Vida	22
10.2 Departamento de Obras e Gestão de infraestruturas Municipais:	24
10.3 Departamento de Ambiente e Serviços Públicos:	24
11. Ser Trabalhador em Funções Públicas	26
12. Os Benefícios:	27
13. Direitos, Deveres e Garantias:	28
13.1 Deveres da Entidade Empregadora:	28
13.2 Deveres do Trabalhador:	29
13.3 Garantias do Trabalhador	30
14. Formação	31
14.1 Direitos e deveres de Formação Profissional	32

julho,2017

15. A Carreira	33
16. Horários de Trabalho	34
17. Estatutos:	37
17.1 Estatuto Trabalhador-Estudante:.....	37
17.2 Dispensa por Amamentação:	38
17.3 Dispensa por Aleitação:	38
18. Parentalidade	39
18.1 Licença Parental Inicial:	39
18.2 Licença parental da mãe:	39
18.2.1 Acréscimo:	39
18.3 Gravidez por Risco Clínico:	40
18.4 Interrupção da Gravidez (Aborto):.....	40
18.5 Licença parental exclusiva do pai:.....	41
18.6 Licença Parental complementar:.....	41
18.7 Licença para acompanhamento de menores de 6 anos:	42
17.8 Dispensa Pré-Natal:	43
19. Remuneração	44
20. Férias, Faltas e Licenças	45
20.1 Férias:.....	45
20.2 Faltas:	45
21. Proteção social aos Trabalhadores em Funções Públicas	47
22. Avaliação de Desempenho – SIADAP	48
22.1. Como é realizada a avaliação:.....	48
22.1.2. Níveis de avaliação:	49
22.1.3. Níveis de avaliação de competências:	49
22.3. Efeitos da avaliação de desempenho.....	49
23. Contactos Úteis.....	50
24. Contatos de Emergência:.....	51
25. Informações úteis:.....	52
26. Informação adicional:.....	53
27. Legislação útil:.....	53
Mensagem - Chefe da Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade	54

julho,2017

1. Manual de Acolhimento e a sua Vantagem

O Manual de Acolhimento surge para facilitar e esclarecer as suas dúvidas de uma forma única, simples e clara, que poderá consultar sempre que precisar.



Este Manual é constituído por diversos capítulos, dispondo de toda a informação respeitante à estrutura organizacional, direitos e deveres, serviços e procedimentos da Câmara Municipal de Loulé.

Qualquer alteração que ocorra na legislação será sempre disponibilizada, permitindo assim ter um conhecimento mais alargado sobre a legislação em vigor e responder às suas necessidades de acordo com a Lei Geral do Trabalho em

Funções Públicas e Código de Trabalho.

Esperemos que este manual seja um contributo para uma melhor integração na Autarquia e que tenha consequências positivas a nível do seu desempenho e o dos outros colaboradores, bem como para o crescimento da Câmara Municipal de Loulé.

julho,2017

2. O Município de Loulé



Edifício principal da Câmara



Mercado Municipal



Santuário da Nossa Senhora da Piedade - Mãe Soberana



Castelo de Loulé



Estátua de António Aleixo

julho,2017

3. Caracterização do Município de Loulé

Loulé é uma cidade pertencente ao distrito de Faro, e região do Algarve.

É sede do maior município algarvio com 765,31 km², subdividido em 9 freguesias: Almancil, Alte, Ameixial, Boliqueime, Quarteira, Salir, São Clemente, São Sebastião e União de Freguesias Tôr, Querença e Benafim, com sede em Querença (aplicação da Lei n.º 11-A/2013, de 28/01).



Figura 1. - Mapa de Loulé, e as suas 9 freguesias.

União de Freguesias – Tôr, Querença e Benafim.

Loulé está localizado em pleno coração do Algarve e é constituído por quatro zonas com características distintas: a Serra, a Beira Serra, o Barrocal e o Litoral.

O Barrocal, sendo esta uma área com baixa altitude, apresenta algumas formas de relevo mais suaves do que na serra, representando 37% da superfície do Concelho e também a principal responsável pela produção de produtos agrícolas do Algarve.

julho,2017



“Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei “

Fonte: Direção Geral da Administração e do Emprego Público” (DGAEP, 2017)

julho,2017

4. Missão, Visão e Princípios

4.1 Missão:

A Câmara Municipal de Loulé tem como missão, prestar serviços de modo a satisfazer as necessidades e expectativas de todos aqueles que fazem parte do Município, (trabalhadores, utentes, freguesias, entre outros).

Representamos uma organização de confiança constituída por profissionais de diversas áreas, apostamos fortemente na qualidade dos nossos recursos humanos, financeiros e tecnológicos de forma equilibrada e sustentável.

4.2 Visão:

Somos uma entidade aberta ao público que dispõe de diversos serviços prosseguindo um modelo organizacional eficiente e eficaz, económico e com qualidade garantindo assim o aumento da produtividade de forma a atender todas as necessidades e manter as tradições do Município.

Apostamos fortemente na inovação e na sustentabilidade, pois, queremos garantir em todas as ações executadas bem-estar e qualidade de vida.

4.3 Valores / Objetivos Estratégicos:

- Resposta eficaz e eficiente aos problemas apresentados pelos munícipes/cidadãos;
- Responsabilização e envolvimento nas funções da organização;
- Qualidade na Prestação dos serviços;
- Gestão equilibrada na tríplice: Tempo, Custo e Qualidade;
- Valorização cívica e profissional dos trabalhadores;
- Aberta a mudanças: Inovação, Criatividade e Sustentabilidade

julho,2017

5. O seu Local de Trabalho: Estrutura Organizacional

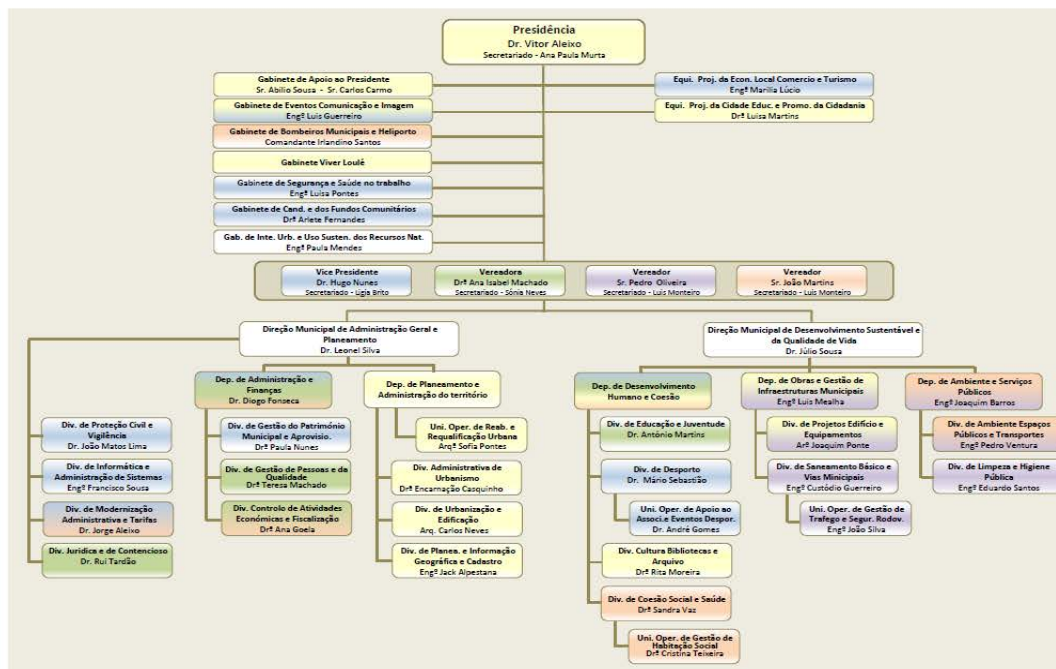


Figura 1 – Organograma (*Regulamento da Organização e Estrutura dos Serviços Municipais - 2 de maio de 2017 (2ª alteração)*).

Na seguinte imagem encontram-se todas as divisões que pertencem a esta autarquia, incluindo todos os órgãos do executivo, as cores fazem distinção dos seus pelouros.

Legenda:

- : Pelouros da Presidência
- : Pelouros do Vice-presidente Hugo Nunes
- : Pelouros do Vereador João Martins
- : Pelouros da Vereadora Ana Isabel Machado
- : Pelouros do Vereador Pedro Oliveira

julho, 2017

6. Executivo Municipal



julho,2017

7. Os Pelouros do Executivo Municipal



Presidente

Vitor Manuel Gonçalves Aleixo

Nasceu na freguesia de S. Clemente, Concelho de Loulé, em 7 de fevereiro de 1956. Filho de Vitalino Martins Aleixo e Maria Isabel Casimiro Gonçalves, casado e pai de dois filhos.

- Frequentou a Universidade de Rostov/Don, na Rússia, onde se licenciou, com honra, em História e Ciências Sociais.
- Foi Presidente de Câmara entre 1999 e 2002.
- Foi Vereador da Cultura de 1997 a 1999.
- Foi Deputado Municipal desde 1986 até dezembro de 1997.
- Foi o primeiro presidente da Fundação António Aleixo tendo contribuído ativamente para o arranque daquela Instituição de Solidariedade Social designadamente para a construção do Centro Comunitário em Quarteira.
- Entre 2010 e 2014 foi o principal dinamizador de um círculo de debates e conferências que se realizaram na cidade de Quarteira em que participaram como convidados alguns investigadores e jornalistas de grande notoriedade pública.
- Tem prestado ao longo da sua vida um intenso serviço à Comunidade local e regional.

Atendimento ao público: Todas as quintas-feiras, das 14h30 às 19h00.

julho,2017



Vice-Presidente

Hugo Nunes

Nasceu a 12 de junho de 1973, em Loulé. É licenciado em Economia pela Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais.

- Iniciou a sua carreira profissional na Delegação Regional do Algarve da Associação Nacional de Jovens Empresários onde entre 1996 e 1999 foi diretor executivo, nesse período
- Desenvolveu atividades no mundo associativo, nomeadamente na JADR – Jovens Associados para o Desenvolvimento Regional do Algarve, DECO, Clube BTT Terras de Loulé e Fundação António Aleixo.



Vereadora

Ana Isabel Machado

Nasceu em Lisboa, a 6 de maio de 1966, é licenciada em Direito, pela Faculdade de Direito de Lisboa da Universidade Clássica de Lisboa.

- Ingressou na Câmara Municipal de Loulé em maio de 1998, onde, em regime de avença até fevereiro de 2002, desempenhou funções de Consultora Jurídica na área dos Recursos Humanos.
- Já como efetiva nesta Autarquia, a partir de fevereiro de 2002, desempenhou as funções de Técnica Superior de Direito, na Divisão Jurídica e de Contencioso e Divisão Administrativa do Departamento de Polícia Municipal e Proteção Civil.

julho,2017



Vereador
Pedro Oliveira

Natural de Serpa, onde nasceu a 5 de janeiro de 1950, e reside em Loulé desde 1950.

- Tem o Curso Industrial de Eletromecânico e é Técnico Eletricista. Foi docente de Eletrotécnia na Escola Secundária de Loulé (Cursos Técnico-Profissionais).
- Cumpriu seis mandatos como presidente da Junta de Freguesia de S. Clemente (de 2 de janeiro de 1990 a 16 de outubro de 2013) e, por inerência, membro da Assembleia Municipal de Loulé.
- Tem desempenhado diversos cargos e funções em instituições, associações e clubes do Concelho de Loulé, na área social e desportiva.



Vereador
João Martins

Natural de Loulé e residente em Almancil. Frequentou o Ensino Secundário do Antigo Curso Liceal e foi Inspetor da Segurança Social.

- Realizou diversas formações profissionais nas áreas inspetiva e jurídico-laboral.
- O seu percurso político está diretamente ligado à freguesia de Almancil, onde exerceu os cargos de presidente da Assembleia de Freguesia (de janeiro de 1990 a dezembro de 1993), secretário do executivo da Junta de Freguesia de Almancil (de janeiro de 1994 a dezembro de 1997) e presidente da Junta de Freguesia de Almancil (de janeiro de 1998 a outubro de 2013).

julho,2017

8. Assembleia Municipal

A Assembleia Municipal de Loulé é o órgão deliberativo, com competências para apreciar atividades municipais e um espaço oportuno para dispor os problemas do Concelho, aberto também à participação dos munícipes.

A Assembleia é composta pela Mesa, da qual fazem parte o Presidente, Primeiro e Segundo Secretários, e por quatro grupos parlamentares.

Ao longo do ano é obrigatória a realização de 5 Assembleias Ordinárias, nos seguintes meses: fevereiro, abril, junho, setembro e novembro ou dezembro.

No caso das Assembleias Extraordinárias, decorrem sempre que se justifique.

Tem em seu poder diversas competências e responsabilidades tais como, elaborar e aprovar o seu regimento, decide sobre recursos interposto de marcação de faltas injustificadas aos seus membros, determina sobre constituição de delegações, comissões ou grupos de trabalho para o estudo de matérias relacionadas com as atribuições do município e sem prejudicar o funcionamento e a atividade da câmara municipal.

No exercício das respetivas competências, a Assembleia Municipal é apoiada por trabalhadores dos serviços do município a afetar pela câmara municipal, nos termos do artigo 2.º do Regimento da Assembleia Municipal de Loulé.

julho,2017

9. Unidades Orgânicas

Para entender melhor a nossa estrutura veja o seguinte:

A nossa Autarquia divide-se nas seguintes Unidades Orgânicas: Direções Municipais, Departamentos e Divisões, Unidades Operacionais, Gabinetes Municipais, equipas e por fim Serviços ou setores.

- ❖ **Direções municipais:** integram e coordenam as diferentes unidades de carácter operativo e/ou instrumental de forma a garantir a execução da estratégia Municipal.
- ❖ **Departamentos municipais:** unidades de planeamento e de controlo de gestão de recursos e atividades.
- ❖ **Divisões municipais:** unidades técnicas de organização, visam assegurar às necessidades de funcionamento, gestão e otimização dos recursos e atividades.
- ❖ **Unidades operacionais:** unidades orgânicas, com funções de natureza instrumental ou de projeto nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços, criadas por despacho do presidente da Câmara.

julho,2017

9. Gabinetes, Departamentos, Divisões e o seu funcionamento

9.1. Os gabinetes que estão na diretamente ligados ao presidente da Câmara são os seguintes:

- **Gabinete de Apoio ao Presidente:** executa funções de apoio e de gestão necessária para um adequado funcionamento da presidência;
- **Gabinete de Eventos, Comunicação e Imagem:** promove e organiza eventos tradicionais com elevado interesse público que atrai todos os anos turistas. No mesmo âmbito, dar conhecimento e apoiar outras entidades sedeadas no Município;
- **Gabinete de Bombeiros Municipais e Heliporto:** o exercício da sua missão, compete nomeadamente, em prevenir, socorrer e agir perante qualquer que seja a situação que provoque perigo para a população;
- **Gabinete Viver Loulé:** realiza propostas de intervenção urbana que viabilizem melhorias na mobilidade intraurbana. Mobiliza a comunidade em torno de uma visão estratégica para a Cidade de Loulé;
- **Gabinete de Segurança e Saúde no Trabalho:** avalia os riscos e elabora as respetivas medidas de prevenção e de Autoproteção das instalações municipais;
- **Gabinete de Candidaturas e dos Fundos Comunitários:** coordena os processos de candidatura a programas e iniciativas comunitárias, extracomunitárias e da administração central, assegurando a sua formalização, assim como o seu controlo e verificação da despesa e receita associadas;
- **Gabinete de Inteligência Urbana e Uso Sustentável dos Recursos Naturais:** colabora na elaboração do Plano de Ação para a Energia e Sustentabilidade, e ainda, calcula a Pegada de Carbono associada ao consumo de energia elétrica nos Sistemas de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais do Município de Loulé

julho,2017

9.2. Equipas da Presidência:

- **Equipa Projeto da Economia Local Comércio e Turismo:** promove e implementa ações e assegura o desenvolvimento de projetos de intervenção na economia local, especialmente na área do comércio e turismo;
- **Equipa Projeto de Desmaterialização de Processos de Urbanismo:** gere e executa o processo de digitalização dos processos de urbanismo com recursos e equipamentos existentes no município;
- **Equipa de Projeto da Cidade Educadora e Promoção da Cidadania:** desenvolve iniciativas, ações e programas culturais tendo como pressupostos a informalidade nos processos e a criatividade, promovendo a participação cidadã no âmbito dos princípios da Carta das Cidades Educadoras.

julho,2017

10. Direção Municipal de Administração Geral e Planeamento

Garante o cumprimento dos objetivos e opções estratégicas definidas pelo presidente da Câmara, bem como de todas as matérias que concorram para a melhoria organizacional.

Neste caso, as divisões municipais que estão na direta dependência da **Direção Municipal de Administração Geral e Planeamento** são as seguintes:

a) **Divisão de Proteção Civil e da Vigilância:** assegura que todas as atividades e instituições de âmbito municipal indispensáveis às operações de proteção e socorro, emergência e assistência previsíveis ou decorrentes de acidente grave ou catástrofe, se articulem entre si, promovendo assim o bom funcionamento de todos os organismos municipais de proteção civil;

b) **Divisão de Informática e Administração de Sistemas:** instala e faz a gestão dos sistemas integrados de informação e comunicação, nomeadamente nas redes, na segurança, no hardware e no software, de acordo com a estratégia de desenvolvimento organizacional do Município;

c) **Divisão da Modernização Administrativa e Tarifas:** realiza um conjunto de operações que simplificam os procedimentos administrativos, com vista à prestação de um melhor serviço a particulares e empresas, bem como realiza as tarefas relativas à emissão e cobrança das faturas referentes aos serviços básicos prestados e a aplicação do respetivo tarifário, assim como procede a cobrança de dívidas ao Município.

d) **Divisão Jurídica e de Contencioso:** presta apoio, assessoria jurídica e acompanhamento forense sobre matéria processual de índole jurídica, bem como emite pareceres quando solicitado, assim como monitoriza a conformidade dos atos administrativos municipais.

julho,2017

Abaixo seguem os dois departamentos afetos a esta direção incluindo as suas divisões:

Departamento de Administração e Finanças: assegura o cumprimento dos objetivos da gestão financeira e orçamental do Município, da gestão do património, da contratação de bens e serviços, da fiscalização e da instrução de processos de contraordenação, bem como da gestão de pessoas.

As divisões municipais que integram o Departamento de Administração e Finanças são as que se seguem:

- **Divisão de Gestão do Património Municipal e Aproveitamento:** controla e centraliza a informação relativa ao património municipal, bem como a condução dos processos de aquisição de bens e serviços, respeitando os melhores critérios de gestão económica, financeira e de qualidade;
- **Divisão de Gestão e Pessoas e da Qualidade:** orienta as relações de trabalho e os processos de recrutamento e seleção dos trabalhadores do Município, promovendo a sua valorização pessoal e profissional, bem como assegura a implementação e a certificação do sistema de gestão da qualidade;
- **Divisão de Controlo de atividades Económicas e Fiscalização:** garante as tarefas relativas à instrução e preparação da decisão sobre o licenciamento das atividades económicas e gestão de serviços públicos municipais, promovendo a agilização de processos bem como garante a célere organização e instrução de processos de contraordenação em conformidade com a lei e procede, quer ao controlo regular e preventivo, quer à fiscalização de todas matérias da sua competência em todo o território municipal.

julho,2017

Departamento de Planeamento e Administração do Território: assegura o desenvolvimento sustentável do Município, através, da concretização do sistema de gestão territorial de âmbito municipal e intermunicipal e do acompanhamento dos instrumentos de âmbito nacional e regional, do controlo e fiscalização das operações materiais de urbanização, de edificação e da utilização dos edifícios ou do solo, no quadro da gestão urbanística, e da promoção das operações de reabilitação urbana, assegurando também a consolidação do sistema de informação geográfica municipal, coadjuvando os órgãos autárquicos na definição de uma política global de administração do território.

As divisões municipais que integram o Departamento de Planeamento e Administração do Território são as que se seguem:

- **Divisão de Planeamento e Informação Geográfica e Cadastro:** elabora estudos e planos municipais de ordenamento do território considerados indispensáveis para o planeamento e programação de ações de carácter urbanístico e para o desenvolvimento sustentável do Município.

- **Divisão de Urbanização e Edificação:** emite parecer sobre as operações urbanísticas de urbanização, de edificação, utilização dos edifícios ou do solo, bem como de outras operações sujeitas a licença, comunicação prévia e autorização.

10.1 Direção Municipal de Desenvolvimento Sustentável e da Qualidade de Vida

Garante o cumprimento dos objetivos, e as propostas solicitadas pelo presidente da Câmara, para as áreas de atuação do Município, em concreto as do desenvolvimento humano, da coesão social e da qualidade de vida.

As divisões municipais e as unidades operacionais que integram o **Departamento de Desenvolvimento Humano e Coesão** são as que se seguem:

- a) **Divisão de Educação e Juventude:** propõe estratégias de intervenção e assegura o planeamento e gestão dos serviços e equipamentos educativos, com vista à prossecução das atribuições do Município, no domínio do desenvolvimento educativo e na promoção de atividades para a área da juventude;

julho,2017

b) **Divisão de Cultura, Bibliotecas e Arquivo:** coordena e promove as atividades culturais, os trabalhos arqueológicos e dos núcleos museológicos municipais, bem como o acesso à leitura e informação, assegurando, para tanto, a gestão integrada e em rede das bibliotecas, assim como a dinamização do Arquivo Municipal e assegurar a gestão documental do Município;

c) **Divisão de Desporto:** desenvolve uma estratégia global de realização das políticas e dos programas municipais na área do desenvolvimento desportivo;

d) **Divisão de Coesão Social e Saúde:** controla os programas e projetos municipais nas áreas da intervenção social, executando as medidas de política social, diagnosticando problemas sociais e promovendo iniciativas na área da saúde;

e) **Unidade Operacional de Gestão da Habitação Social:** gere o património habitacional municipal, incluindo a alienação e arrendamento de fogos, assim como implementar iniciativas de desenvolvimento comunitário e animação sócio -cultural, aqueles associados.



julho,2017

10.2 Departamento de Obras e Gestão de Infraestruturas Municipais: promove a construção, conservação e reabilitação das edificações e infraestruturas municipais. Garante a conceção e concretização dos projetos nas áreas dos equipamentos públicos, das acessibilidades, com vista à melhoria da qualidade de vida dos municípios.



As divisões municipais e unidade operacional que integram o Departamento de Obras e Gestão de Infraestruturas Municipais são as seguintes:

- a) **Divisão de Projetos, Edifícios e Equipamentos:** assegura a manutenção, conservação e reabilitação dos edifícios e equipamentos municipais garantindo, simultaneamente, as tarefas de conceção, promoção e controlo de execução dos projetos;
- b) **Divisão de Saneamento Básico e Vias Municipais:** assegura a elaboração de projetos, construção, conservação e recuperação das redes de saneamento básico e obras conexas, bem como de executa projetos de intervenção nas vias municipais;
- c) **Unidade Operacional de Gestão de Tráfego e Segurança Rodoviária:** tem por missão desenvolver atividades de gestão de tráfego favorecendo as ruas como espaços multiusos, encorajando as relações sociais e as vivências urbanas, bem como promover a segurança rodoviária no território municipal.

10.3 Departamento de Ambiente e Serviços Públicos: promove as medidas de proteção do ambiente, através da sensibilização ambiental, da carta energética, da gestão e manutenção dos espaços públicos, da gestão dos resíduos e dos respetivos sistemas de deposição, bem como promove a higiene pública e a gestão do parque de viaturas, máquinas e oficinas do Município.



julho,2017

As divisões municipais que integram o **Departamento de Ambiente e Serviços Públicos** são as que se seguem:

- **Divisão de Ambiente, Espaço Público e Transportes:** promove a qualidade ambiental do concelho, a manutenção dos espaços verdes e a funcionalidade dos parques urbanos e equipamentos de recreio e lazer, faz a gestão do parque de máquinas e de viaturas e de outras áreas técnicas oficiais, bem como zela pela contínua melhoria da funcionalidade do espaço público.

- **Divisão de Limpeza e Higiene Pública:** assegura as condições de limpeza e higienização dos espaços públicos e dos aglomerados urbanos, procurando proporcionar uma adequada qualidade ambiental urbana e tomando medidas que contribuam para a aplicação de uma pedagogia de seleção de resíduos.

julho,2017

11. Ser Trabalhador em Funções Públicas



O trabalho em equipa torna-se mais eficiente e eficaz, e por isso capaz de alcançar as metas mais difíceis!
Vamos lá cumprir a nossa missão com entusiasmo e dedicação.
Contamos consigo!!

1. Seja sorridente;
2. Comunique de forma correta com os munícipes e colegas;
3. Execute as suas tarefas de forma rápida, limpa e acertada;
5. Apresente soluções eficazes para resolver os problemas dos seus colegas e munícipes;
6. Trabalhe em Equipa.

Características de um trabalhador:

1. **Saber escutar;**
2. **Saber ser e estar;**
3. **Ser Paciente** (manter a calma em situações mais turbulentas);
4. **Limpeza e higiene** (manter sempre o espaço de trabalho limpo e arrumado);
5. **Profissionalismo;**
6. **Sigilo Profissional** (os dados e toda a informação referente aos munícipes ou colegas devem de ser tratados apenas para os fins a que se destinam).

julho,2017

12. Os Benefícios:



Aniversário:

Pode beneficiar de dispensa de trabalho no dia do seu aniversário. Saiba mais informações junto da Divisão Gestão Pessoas e da Qualidade.



Entrada gratuita:

Acesso em horários específicos.

Ginásio e Piscinas Municipais



Bilhetes Gratuitos:

Recinto do Carnaval



Saúde:

- Medicina Curativa
- ADSE
- ATAL

julho,2017

13. Direitos, Deveres e Garantias:

Tanto o empregador público como o trabalhador, devem de cumprir e respeitar todo um conjunto de regras, assim como agir de boa fé face ao exercício dos correspondentes direitos (*art.º 70.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas 35/2014*).

Um serviço de excelência resulta na satisfação e comprometimento dos direitos e deveres de ambas as partes.

13.1 Deveres da Entidade Empregadora:

A entidade empregadora tem deveres perante os trabalhadores:

Respeitar e tratar com delicadeza e integridade o trabalhador;

1. Pagar assiduamente a remuneração, de forma justa e adequada ao trabalho;
2. Desenvolver e criar boas condições de trabalho, tanto a nível físico como moral;
3. Proporcionar ações de formação profissional;
4. Enquadrar o trabalhador na sua atividade profissional;
5. Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;
6. Prevenir riscos e doenças profissionais, proporcionando a proteção de segurança e saúde do trabalhador necessária, sempre que a profissão o exige, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;
7. Aplicar, no que se refere à segurança e saúde no trabalho, medidas que decorram, para o órgão ou serviço ou para a atividade, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
8. Informar e aplicar ações de formações adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença;
9. Manter sempre 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;
10. O empregador público deve ainda proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação, nos termos de legislação especial.

julho,2017

13.2 Deveres do Trabalhador:

O trabalhador em funções públicas tem **10 deveres** gerais para cumprir (*art.73º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*):

1. **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.
2. **O dever de isenção:** consiste em não retirar vantagens, diretas ou indiretas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiro, das funções que exerce.
3. **O dever de imparcialidade;** desempenhar as funções com transparência e equidade face aos assuntos com que seja confrontado, sem discriminar positiva ou negativamente qualquer um deles, na perspectiva do respeito pela igualdade dos cidadãos.
4. **O dever de informação:** prestar toda a informação necessária ao cidadão, nos termos legais, com ressalva daquela que, naqueles termos, não possa ser divulgada.
5. **O dever de zelo;** conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares, bem como atingir os objetivos que tenham sido fixados utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.
6. **O dever de obediência:** cumprir as ordens dos superiores, dadas perante o serviço e com a forma legal.
7. **O dever de lealdade:** desempenhar as funções com autonomia e corresponder aos objetivos do órgão ou serviço
8. **O dever de correção;** tratar com respeito os munícipes, colegas e superiores hierárquicos.
9. **O dever de assiduidade:** comparecer ao serviço de forma regular e continuamente
10. **O dever de pontualidade:** respeitar o horário de trabalho que lhe foi atribuído.

julho,2017

13.3 Garantias do Trabalhador

Como garantias do Trabalhador, segundo o artigo 72.º da Lei Geral das Funções públicas, o empregador público fica proibido de:

- 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;
- Atrapalhar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;
- Fazer pressão sobre o trabalhador para que influencie desfavoravelmente nas condições de trabalho próprias ou dos colegas;
- Diminuir a remuneração, salvo nos casos previstos na lei;
- Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei;
- Sujeitar o trabalhador a mobilidade, salvo nos casos previstos na lei;
- Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios do empregador público ou por pessoa por ela indicada, salvo nos casos especialmente previstos;
- Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pelo empregador público ou por pessoa por ele indicada;
- Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores;
- Fazer cessar o vínculo e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.

julho,2017

14. Formação

A Câmara Municipal de Loulé aposta na formação, a fim de garantir o reconhecimento e valorização para quem trabalha diariamente para servir a sociedade.

Os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoar sempre que necessário os seus conhecimentos face ao exercício da sua função. Aumentar as aptidões e o desenvolvimento profissional é um direito único de qualquer trabalhador.

É de extrema importância encarar a formação como uma ferramenta essencial para facilitar a sua integração com o meio envolvente.

A Formação Profissional tem por objetivos: *(art.4º do decreto Lei nº86-A/2016 de 29 de dezembro, Regime Jurídico de Formação Profissional na Administração Pública):*

- ❖ Capacitar os órgãos e serviços da Administração Pública, de forma a responder às exigências que ocorrem no momento
- ❖ Desenvolver competências de inovação e gestão de mudança
- ❖ Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços
- ❖ Promover a capacitação humana para a governação digital
- ❖ Assegurar a qualificação profissional dos trabalhadores e dirigentes e melhorar o desempenho
- ❖ Contribuir para o reforço da qualificação garantindo, sempre que necessário a dupla certificação
- ❖ Dinamizar uma cultura de gestão do conhecimento organizacional

julho,2017

14.1 Direitos e deveres de Formação Profissional

1. Os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação profissional, por iniciativa individual ou autoformação.
2. São obrigados a frequentar as ações de formação para que forem designados, especialmente as que se destinem a melhorar o seu desempenho profissional ou a suprir carências detetadas na avaliação do seu desempenho
3. O trabalhador a quem for autorizada a frequência de ações de formação é obrigado, no final das mesmas, apresentar o comprovativo de frequência na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade para ser registado na aplicação e por fim ser arquivado no seu processo individual.
4. Se não participar na ação de formação, deve justificar a sua ausência, para que fique possibilitado de requerer uma outra participação em ação de formação no ano civil ou seguinte.

Conheça os vários tipos de Formação:

- ❖ **A formação interna** respeita à participação dos trabalhadores em ações de formação organizadas pela autarquia.
- ❖ **A formação externa:** respeita à participação individual dos trabalhadores em ações de formação organizadas por outras entidades públicas ou privadas.
- ❖ **A autoformação:** consiste em planear a sua própria formação, quer seja esta de natureza direta ou indireta, face as áreas funcionais em que se encontre inserido:

Os Técnicos Superiores têm o direito a 100 horas de autoformação por ano civil

- ❖ As restantes carreiras têm direito a 70 horas por ano civil
- ❖ O pedido de autorização para a autoformação deve ser apresentado por requerimento dirigido ao Presidente da Câmara ou Vereador com competências desejadas.

julho,2017

15. A Carreira

As carreiras dos trabalhadores em funções públicas são gerais ou especiais.

- São gerais as carreiras no qual as funções caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, por exemplo carreira de Assistente Técnico.
- São especiais as carreiras as que caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços necessitam para o desenvolvimento das respetivas atividades, por exemplo a carreira de Bombeiro Municipal.

(art. 84.º e 85.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) aprovada Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na redação atual)

Carreiras Gerais	Categorias	Nível Habilitacional	Requisitos para exercer as funções
Assistente Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Encarregado geral operacional• Encarregado operacional• Assistente operacional	Grau 1	Escolaridade obrigatória, consoante ano de nascimento
Assistente Técnico	<ul style="list-style-type: none">• Coordenador técnico• Assistente técnico	Grau 2	12.º ano de escolaridade ou curso que lhe seja equiparado
Técnico Superior	<ul style="list-style-type: none">• Técnico superior	Grau 3	Licenciatura ou de grau académico superior

julho,2017

16. Horários de Trabalho

“Entende-se por horário de trabalho a determinação das horas do início e do termo do período normal de trabalho diário ou dos respetivos limites, bem como dos intervalos de descanso” (*art.111º, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*).

O trabalhador deve respeitar os horários de trabalho estipulados pela organização e por motivo algum afetar o seu serviço.

Em função do órgão ou serviço onde decorre a sua atividade, os superiores hierárquicos podem ter que adotar uma modalidade específica de horário de trabalho:

- a) **Horário flexível:** este horário permite ao trabalhador ter outra gestão de tempo, podendo escolher dentro de uma plataforma fixa as horas de entrada e de saída, contudo a flexibilidade não deve afetar o funcionamento dos órgãos ou serviços, especialmente no que respeita às relações com o público;
- b) **Horário rígido:** consiste num horário com horas de entrada e saídas fixas, separados por um intervalo de descanso (hora de almoço);
- c) **Horário desfasado:** permite estabelecer um horário com horas fixas mas podendo diferenciar as horas de entrada e ou de saída;
- d) **Jornada contínua:** horário completo sem paragem nunca superior a 30 min, que, para todos os efeitos, se considera tempo de trabalho.
- e) **Meia jornada:** Podem beneficiar desta modalidade os trabalhadores que reúnam um dos seguintes requisitos:
 - ❖ Tenham 55 anos ou mais à data em que for requerida a modalidade de meia jornada e tenham netos com idade inferior a 12 anos;
 - ❖ Tenham filhos menores de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica.
- f) **Trabalho por turnos:** sempre que o posto de trabalho o exija.

julho,2017

Isenção de horário

- ❖ Os trabalhadores com cargos de dirigentes e que chefiem equipas gozam da isenção de horário de trabalho. Existe a possibilidade de atribuir isenção de horário a outros trabalhadores, mediante celebração de acordo escrito com o respetivo empregador público, desde que tal isenção seja admitida por lei ou por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.
- ❖ A isenção de horário não dispensa o dever geral de assiduidade, nem o cumprimento da duração semanal de trabalho legalmente estabelecida.

Registo de Assiduidade – Relógio de Ponto

- ❖ Todos os trabalhadores da CML, devem registar a entrada e a saída cada vez que se deslocam das instalações, utilizando os terminais que se encontram instalados nos edifícios municipais. O registo deverá ser efetuado quando inicia o trabalho, quando sai para almoço ou pausa e assim que termina o trabalho. A não picagem do ponto pode ser considerado como falta não justificada, caso se encontre numa situação semelhante deverá solicitar ao dirigente para que lhe seja autorizado justificar a falta em causa.

julho,2017

Conforme consta no artigo 21º do Capítulo III do Regulamento de assiduidade segue abaixo os deveres de assiduidade e pontualidade:

Capítulo III
Controlo da pontualidade e assiduidade

Artigo 21.º

Cumprimento dos deveres de assiduidade e de pontualidade

- 1 - Os trabalhadores devem comparecer regularmente ao serviço às horas que lhes forem designadas e aí permanecer continuamente, não podendo ausentar-se sem autorização do superior hierárquico, sob pena de marcação de falta, nos termos da legislação aplicável.
- 2 - As ausências motivadas por dispensas, serviço externo, tolerância de ponto, frequência de ações de formação ou outras que a lei assim determinar, são consideradas, para todos os efeitos legais, como prestação efetiva de trabalho.
- 3 - É considerada ausência ao serviço a falta de marcação de ponto, salvo o disposto no número seguinte.
- 4 - Em caso de avaria ou não funcionamento do sistema de relógio de ponto ou, ainda, de omissão de marcação, por erro ou lapso, deve o trabalhador efetuar um registo de justificação, no prazo máximo de

24 horas, na aplicação informática Tempus, a submeter para aprovação do respetivo superior hierárquico.

5 - A prestação de serviço externo e as ausências para frequência de cursos de formação profissional, devidamente autorizadas, são registadas pelo trabalhador na aplicação informática Tempus, a submeter para aprovação do respetivo superior hierárquico.

6 - Compete ao pessoal dirigente, de chefia e demais responsáveis dos serviços, controlar a assiduidade e pontualidade dos trabalhadores na sua dependência hierárquica, sendo responsáveis pelo rigoroso cumprimento das presentes normas.

julho,2017

17. Estatutos:

Redução de Horário:

É importante saber que consoante o seu estatuto (estatuto trabalhador-estudante; estatuto de amamentação e ou de- aleitação) o horário de trabalho poderá ser alterado:

17.1 Estatuto Trabalhador-Estudante:

Para obter o estatuto de trabalhador-estudante tem que frequentar uma instituição de ensino de qualquer nível de educação escolar, quer seja, formação profissional, mestrado, pós-graduação ou doutoramento ou ainda curso ou programa de ocupação temporária de jovens com duração igual ou superior a seis meses.

Para aprovação deve de apresentar o requerimento comprovativo da sua condição de estudante e igualmente o respetivo horário escolar, para depois ser aprovado pelo seu chefe e restantes órgãos superiores, o mesmo pode ser entregue no serviço de expediente ou registado no Sistema Integrado de Documentos e Atendimento Municipal (DAM).

Conforme os artigos 89.º a 96.º do Código do Trabalho o trabalhador tem direito:

- ❖ Sempre que possível, o horário pode ser ajustado de modo a permitir a frequência das aulas e a deslocação para o estabelecimento de ensino.
- ❖ tem direito a dispensa de trabalho para frequência de aulas, se assim o horário escolar o exigir, sem perda de direitos, contando como prestação efetiva de trabalho.
- ❖ A dispensa de trabalho poderá ser utilizada de uma só vez ou em várias vezes tendo a duração máxima semanal entre 3 e 6 horas, dependendo do período normal de trabalho semanal.
- ❖ Conforme as suas necessidades as férias podem ser marcadas, podendo gozar até 15 dias de férias, interpoladas, consoante a possibilidade do serviço.
- ❖ Em períodos de avaliação, pode faltar justificadamente.
- ❖ Os dias imediatamente anteriores referidos incluem dias de descanso semanal e feriados, não podendo exceder quatro dias por disciplina em cada ano letivo.
- ❖ Beneficiar em cada ano civil, de uma licença sem remuneração, seguida ou interpolada, com duração de 10 dias úteis seguidos ou interpolados.

julho,2017

17.2 Dispensa por Amamentação:

A mãe que amamenta o filho tem direito a dispensa, ou seja, em cada dia de trabalho entre dois períodos distintos, tem uma dispensa de duração máxima de 1 hora, no caso de gémeos acresce mais 30 minutos, enquanto durar a amamentação.

Por exemplo: se o seu horário for das 10h a 13h e das 14h as 17h pode ser dispensada de uma hora entre ambos os horários fixos, contudo a interrupção deverá ser solicitada ao dirigente e depois passar pelo circuito de aprovação.

Justificação:

- Deve comunicar que amamenta, com antecedência de 10 dias em relação à data do início da dispensa, bem como entregar o atestado médico após o 1º ano de vida do bebé.

17.3 Dispensa por Aleitação:

A aleitação é um direito que pode ser usufruído até a criança ter um ano de idade. Deve comunicar que aleita, com antecedência de 10 dias relativamente à data do início da dispensa, apresentando a documentação obrigatória.

julho,2017

18. Parentalidade



18.1 Licença Parental Inicial:

Pelo nascimento do filho a mãe e o pai, desde que estejam a prestar serviço, têm o direito a 120 ou 150 dias consecutivos, que se designa *Licença Parental Inicial*.

No caso do nascimento de múltiplos, este período aumenta para mais **30 dias** por cada gêmeo para além do primeiro.

Caso o pai ou a mãe decidam partilhar a licença devem informar **7 dias** após o parto a entidade empregadora, da data do termo dos períodos a gozar por cada um, entregando uma respetiva declaração conjunta. Na falta deste documento considera-se que a licença é gozada apenas pela mãe.

A licença pode eventualmente ser suspensa, quando quem estiver a gozar a licença fique doente.

18.2 Licença parental da mãe:

A mãe pode eventualmente gozar 30 dias antes do parto se assim o quiser, devendo saber que pode gozar 120 ou 150 dias segundo a lei. Caso a mãe queira usufruir dos mesmos terá que informar a entidade empregadora com 10 dias de antecedência.

No mínimo a mãe deve gozar 6 semanas após o parto.

18.2.1 Acréscimo:

Após o período de gozo obrigatório por parte da mãe, pode ser acrescido um período de 30 dias, podendo este ser dividido em dois períodos de tempo de 15 dias consecutivos, ou seja, os 120 ou 150 dias de licença pode atingir um máximo de 180 dias.

Caso a licença parental inicial não seja partilhada e a mãe não goze os 30 dias antes do parto, a mãe deve apresentar requerimento à entidade empregadora 7 dias após o parto, com indicação de duração da licença e também o início do período que pretende

julho,2017

usufruir, juntando a declaração do outro progenitor onde deverá constar que este encontra-se ativamente profissional e que não goza a licença parental inicial.

18.3 Gravidez por Risco Clínico:

➔ Visa proteger a trabalhadora grávida em situação de risco clínico ou para o nascituro

Considera-se ausência justificada ao trabalho o período de tempo, no qual, por prescrição médica, for considerado necessário para prevenir o risco para a trabalhadora grávida ou para o nascituro, impeditivo do exercício de funções.

- O período anterior (*30 dias*) ao parto pode ser acrescido sempre, que a trabalhadora apresente o comprovativo no qual se encontra num quadro clínico de risco.
- É acrescido o tempo necessário para prevenir o risco.
- O tempo do período de acréscimo não influencia meramente o direito à licença parental inicial (120 a 180 dias).

Ter em atenção: para que seja concedido o período para garantir a prevenção de qualquer situação que prejudique a saúde da mãe ou do nascituro é necessário considerar o risco impeditivo do exercício de funções não compatíveis ao seu estado.

Deverá informar a CML, juntando o atestado médico com indicação da duração previsível da licença, as condições de exercício de atividade, sendo o caso. Estas informações devem de ser dadas com antecedência de **10 dias**, ou em caso de urgência logo assim que possível.

18.4 Interrupção da Gravidez (Aborto):

Ausência justificada ao trabalho com a duração variável entre 14 a 30 dias consecutivos, nos termos da correspondente certificação médica, quando ocorre a interrupção da gravidez

A mãe por interrupção de gravidez tem direito a estar ausente do serviço por um mínimo de 14 dias e máximo de 30 dias.

Deverá informar a CML, juntando o atestado médico com indicação da duração previsível da licença. Estas informações devem de ser dadas logo que possível.

julho,2017

18.5 Licença parental exclusiva do pai:

Representa ausência justificada ao trabalho do pai trabalhador por ocasião do nascimento de filho.

O pai tem direito a licença parental com a duração de 25 dias por nascimento do filho mas respeitando o seguinte:

- **15 dias úteis** (obrigatórios) nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho, 5 dos quais gozados de forma consecutiva imediatamente a seguir a este.
- **10 dias úteis** (facultativos), podendo ser seguidos ou interpolados, desde que gozados em simultâneo com a licença parental inicial por parte da mãe.
- No caso de nascimentos múltiplos acrescem 2 dias por cada filho além do primeiro.

Deverá informar a CML, com a antecedência possível que, no caso dos dez dias facultativos, não deve ser inferior a 5 dias.

Comunicar, no prazo de 5 dias da cessação da situação que dá origem à licença.

18.6 Licença Parental complementar:

A Licença Parental Complementar, é uma licença que se insere no Código do Trabalho de proteção da maternidade e da paternidade, que tem por objetivo permitir a assistência de filho, filho do cônjuge ou de pessoa em união de facto, até aos **6 anos de idade**.

- Esta licença tem a duração de **3 meses**, podendo ser gozada pelo pai e pela mãe de modo consecutivo ou até três períodos interpolados não sendo permitida a acumulação por um dos progenitores do direito do outro.

julho,2017

18.7 Licença para acompanhamento de menores de 6 anos:

Trata-se de um período de dispensa mais prolongado para acompanhamento do filho, adotado, filho do cônjuge ou de pessoa em união de facto, até aos 6 anos de idade.

- Esta Licença pode ter um período único de **2 anos** ou períodos interpolados até esse limite máximo;
- Caso haja um terceiro filho ou mais, a licença passa a ter um limite de **3 anos**;
- Ou ainda por período até **6 meses prorrogável até 4 anos**, para assistência a filho que com este resida, sem limite de idade, que seja deficiente ou doente crónico.

Requisitos:

- Ter a cargo filho, adotado, filho do cônjuge ou de pessoa em união de facto, até 6 anos de idade
- Os pais que estão em fase de adoção ou adotantes estando ativos profissionalmente
- O filho adotado, filho do cônjuge ou de pessoa em união de facto integrar o respetivo agregado familiar.

A Licença especial só pode ser gozada se for esgotada a licença parental alargada de 3 meses ou o trabalho parcial durante 12 meses.

- Se houver dois titulares a licença pode ser usufruída por qualquer deles ou até por ambos, em períodos sucessivos.

julho,2017

17.8 Dispensa Pré-Natal:

As trabalhadoras grávidas têm direito a dispensa para **consultas pré-natais**, pelo tempo e número de vezes necessárias, contudo sempre que possível deverá se deverá marcar as consultas fora do horário de trabalho.

- O pai tem direito a **3 dispensas** do trabalho para acompanhar a trabalhadora às consultas.

Atenção:

As ausências realizadas para consultas pré-natais tem como objetivo a dispensa por períodos de tempo que não abranjam a totalidade do dia do trabalho.

julho,2017

19. Remuneração

A remuneração é paga mensalmente, com o início do exercício de funções.

A tabela remuneratória única, contém os níveis remuneratórios e o montante pecuniário correspondente a cada um que podem ser utilizados na fixação da remuneração base dos trabalhadores que exercem funções tituladas por um vínculo de emprego público. Esta tabela engloba a totalidade dos níveis remuneratórios suscetíveis de serem utilizados nas posições remuneratórias de todas as carreiras, gerais ou especiais, bem como dos cargos exercidos em comissão de serviço, sendo aprovada por portaria conjunta do Primeiro-Ministro e do membro do Governo responsável pela área das finanças.

- **O direito à remuneração cessa com a extinção do vínculo de emprego público.**

A remuneração dos trabalhadores com vínculo de emprego público é composta por:

- a) **Remuneração base:** é paga em 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de Natal e outra ao subsídio de férias, nos termos da lei.
- b) **Suplementos remuneratórios:** inclui abonos, despesas de representação, trabalho suplementar, extraordinário ou em dias de descanso e feriados.

A remuneração inclui ainda:

Subsídio de Natal: o trabalhador tem direito a um subsídio de Natal de valor igual a um mês de remuneração base mensal, que é pago no mês de novembro em cada ano civil.

O Regime do pagamento do subsídio de Natal tem sofrido alterações decorrentes da Lei de Orçamento de Estado.

Subsídio de férias: A remuneração do subsídio de férias corresponde à remuneração de igual valor como se estivesse a trabalhar, com exceção do subsídio de refeição, a ser pago no mês de junho.

julho,2017

20. Férias, Faltas e Licenças

O regime de férias, faltas e licenças dos trabalhadores em exercício de funções na administração pública tem sofrido diversas alterações ao longo dos anos.

20.1 Férias:

O Trabalhador tem direito a um período de férias remuneradas em cada ano civil, numa duração de 22 dias úteis.

Para efeitos de férias, são úteis os dias da semana de segunda-feira a sexta-feira com exceção dos feriados.

- As férias não podem ter início em dia de descanso semanal

Por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado acresce mais 1 dia útil de férias.

20.2 Faltas:

“A Falta é a ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário.”

Prazo de comunicação da Ausência:

Tipos de faltas:

- ❖ Justificadas: aquelas que estão previstas na lei.
- ❖ Injustificadas: quando não é apresentado nenhum tipo de prova exigidos (na lei ou pelo dirigente) ou tipos de falta não previstas na lei.

De acordo com o ponto n.º 2 do art. 134.º da Lei de Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), as faltas justificadas podem ser consideradas as seguintes:

- As dadas por **altura do casamento**;
- **Falecimento** do cônjuge, parentes ou afins;
- As motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino (**trabalhadores estudantes**);
- **Impedimento por razões de saúde**, nomeadamente, doença, acidente de trabalho, entre outras, devendo ser acompanhado por prescrição médica;

julho,2017

- Necessidade de prestar **assistência inadiável e imprescindível a filho, neto, ou a membro do seu agregado familiar;**
- Sempre que **por motivo da situação educativa do educando** lhe exige comparecer no seu estabelecimento de ensino;
- As **dadas por candidatos a eleições para cargos públicos;**
- As motivadas pela **necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico que não possam ser efetuadas fora do período normal de trabalho;**
- **Assistência em regime de tratamento ambulatorio ao cônjuge ou equiparado,** ascendentes, descendentes, adotandos, adotados e enteados, menores ou deficientes;
- **Doação de sangue e socorrismo;**
- Dadas por **necessidade de submissão a métodos de seleção em procedimento concursal.**

Ausências especiais:

- Dadas no âmbito da parentalidade
- Dadas por motivo de greve ou tolerância de ponto
- Candidatos
- Atletas de alto rendimento

julho,2017

21. Proteção social aos Trabalhadores em Funções Públicas



- ADSE: *Instituto Público de Gestão Participada*

A ADSE (*Assistência na Doença dos Servidores do Estado*), é um subsistema que tem por missão assegurar a proteção aos seus beneficiários nos domínios da saúde, prevenção da doença, tratamento e reabilitação.

É também um Instituto Público de regime especial e de gestão participada, inserido na administração indireta do Estado, com dupla tutela do Ministério da Saúde e do Ministério das Finanças, dotado de autonomia administrativa e financeira, e património próprio (www.adse.pt).

Todo o processo de inscrição, é realizado na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade, para esse efeito é necessário preencher o impresso de inscrição Beneficiário-ADSE juntamente dos documentos necessários. Qualquer alteração que surge, deverá comunicar a DG PQ, a fim de proceder a respetiva alteração.

A ADSE proporciona-lhe um conjunto de serviços, dando-lhe proteção e segurança perante a saúde, reverte 3.5% do salário.

As prescrições médicas devem de ser obrigatoriamente identificadas pelo médico, indicando o nome, especialidade médica e inscrição na Ordem dos Médicos, sendo obrigatória a colocação da vinheta de identificação e a indicação do tratamento ou ato médico que foi efetuado. Esta documentação deverá ser entregue na DG PQ, no intuito de serem processadas e lançadas no sistema.

As comparticipações são processadas até ao dia 10 de cada mês. Deve o trabalhador entregar junto da DG PQ a sua documentação até esse mesmo dia para que possa receber o reembolso no próprio mês, caso sejam entregues posteriormente, as mesmas serão lançadas no mês seguinte.

julho,2017

22. Avaliação de Desempenho – SIADAP

O SIADAP (**Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública**), é um instrumento de gestão muito útil, que permite identificar possíveis desequilíbrios funcionais e deficiências organizacionais. Todos os trabalhadores em regime de contrato em de trabalho em funções públicas, são alvo de uma avaliação bianual, este processo de Avaliação de Desempenho é regulado pela Lei nº 66B/2007, de 28 de dezembro na sua redação atual.

Aplica-se aos trabalhadores um conjunto de objetivos para serem cumpridos num prazo de dois anos. O sistema de avaliação procura medidas para desenvolver e aumentar a qualidade dos serviços mas também as do trabalhador, para esse efeito identifica quais as necessidades de formação e de desenvolvimento profissional com o intuito de proporcionar aos trabalhadores um ambiente de trabalho saudável e um serviço de qualidade.

22.1. Como é realizada a avaliação:

São fixados, pelo menos três e um máximo de sete objetivos para cada trabalhador. Consoante a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro os objetivos podem ser diversos, contudo apresenta os seguintes:

A **Avaliação de Desempenho** realiza-se com base nos seguintes pontos:

- **Efetividade:** produção de bens e atos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores
- **Qualidade:** inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores
- **Eficiência:** simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento
- **Aperfeiçoamento e desenvolvimento:** competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador

julho,2017

Para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho que, obrigatoriamente, e quais os critérios de superação dos objetivos.

22.1.2. Níveis de avaliação:

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

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

Competências: assentam em competências previamente selecionadas de uma lista específica conforme o grupo profissional de cada trabalhador

22.1.3. Níveis de avaliação de competências:

- Competências demonstradas a um nível elevado, avaliação de 5;
- Competências demonstradas, avaliação de 3;
- Competências não demonstradas ou inexistentes, avaliação de 1;

A avaliação das competências resulta da média aritmética das avaliações atribuídas em cada parâmetro, obtendo assim uma única pontuação (resultados e competências).

22.3. Efeitos da avaliação de desempenho

- Identificar competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria;
- Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados;
- Alteração de posicionamento remuneratório na carreira;
- Atribuição de prémios de desempenho;

julho,2017

23. Contactos Úteis

Serviços:

Loja do Município de Loulé

Morada: Rua 1.º de Dezembro, s/n (nas traseiras do Mercado Municipal)

8100-615 Loulé

Tel: 289 400 771

Horário: das 9h00 às 17h00, para pagamentos os serviços encerram às 16h00

Serviços: Tesouraria, Água e Saneamento, Taxas e Licenças, Execuções Fiscais e Serviço de Apoio ao Consumidor - email: smdc@cm-loule.pt

Piscinas Municipais

Morada: Complexo Piscinas de Loulé

8100-760 Loulé

Telefone: 289 400 990

Fax: 289 400 942

Horário: de Segunda a Sexta » 8h00 às 14h00 e das 15h00 às 21h00

(O limite para entrada é de 60 minutos antes do fecho)

Feriados: Encerrado

Horário de verão para as piscinas exteriores:

- 2ª a 6ª Feira das 9h00 às 19h30

- Sábado das 9h00 às 19h00

- Domingos e feriados encerrado

24. Contatos de Emergência:

Guarda Nacional Republicana

Loulé
Tel: 289 410 490

Quarteira
Tel: 289 310 420

Almancil
Tel:289 351 530

Vilamoura
Tel: 289 381 780

Salir
Tel: 289 489 136

Centros de Saúde

Loulé
Tel: 289 401 000

Quarteira
Tel: 289 303 160

Almancil
Tel:289 351 1901

Outros:

Numero Europeu de Emergência – **112**

Intoxicação – INEM – **808 250 143**

Saude 24 – **808 242 424**

Linha de emergência Social – **144**

Número de Alerta de Incêndio – **117**

Eletricidade de Portugal – **800 506 506**

25. Informações úteis:

Associação dos Trabalhadores Autárquicos de Loulé (ATAL):

A ATAL é uma instituição particular, situada na Praça da República em Loulé, munida de personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira.

Desenvolve atividades no âmbito da segurança social, saúde, desporto, animação, educação e cultura tendo por objetivo aumentar o nível de qualidade de vida dos seus associados e familiares.

Quem pretende associar-se deverá preencher um Boletim de admissão fornecido pela Associação, sendo que os associados se propõem a colaborar na realização dos fins da Associação obrigando-se ao pagamento da quota mensal correspondente a 1,5% do seu vencimento mensal íliquido, devendo este solicitar à respetiva Autarquia ou serviço, que proceda a esse desconto diretamente do seu vencimento, remetendo-o a esta Associação.

Todos os trabalhadores da Autarquia existentes no Conselho de Loulé e ainda aqueles que trabalhem em serviços criados e dependentes do Município de Loulé, bem como os seus aposentados podem ser associados a ATAL.

26. Informação adicional:

www.cm-loule.pt

27. Legislação útil:

- Lei nº7/2009, de 12 fevereiro - Código do Trabalho;
- Lei nº 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP;
- Decreto Lei nº 4/2015, de 7 de janeiro – Código do Procedimento Administrativo

Mensagem - Chefe de Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade

O presente Manual de Acolhimento constitui um instrumento simplificador do processo de acolhimento e integração dos trabalhadores que, pela primeira vez, iniciam funções na Câmara Municipal de Loulé.

O principal objetivo deste Manual é fornecer-lhe as principais informações sobre a estrutura e funcionamento da Câmara Municipal de Loulé e sobre os seus direitos e deveres enquanto trabalhador em funções públicas.

O conhecimento sobre a Câmara Municipal de Loulé, bem como o envolvimento e empenho de todos na sua divulgação, contribuirá seguramente para a criação de um ambiente de trabalho favorável e promoverá a qualidade do serviço prestado.

Pretende-se que este Manual de Acolhimento seja um documento dinâmico em contínua evolução, e que com o contributo de todos possa vir a ser melhorado com temas ou questões que considerem pertinentes e úteis.

Quaisquer dúvidas que venham a surgir após a leitura do Manual de Acolhimento ou quaisquer contributos ou sugestões que pretenda apresentar a este Manual devem ser remetidas para a Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade.

Teresa Almeida Machado

Apêndice B – Programa de Acolhimento



Bem vindos Câmara Municipal de Loulé

Divisão de Cultura, Bibliotecas e Arquivo
Chefe de Divisão: Dra. Rita Moreira
Estagiária DGPQ: Diane Carmo



Programa

As Boas Vindas: 10h00

Dinâmica de Grupo: 10h30 – 11h00

Apresentação da Câmara Municipal de Loulé: 11h00 – 11h15

Missão, Visão e objetivos estratégicos: 11h15 – 11h40

Ser funcionário da CML: 11h40 – 12h00

Perfil do trabalhador: 12h00 – 12h15

Apresentação da Biblioteca Municipal: 12h15 – 12h30

- Iniciativas
- Realização de Tarefas
- Horários

Visita ao Local: 12h30 - 13h15

Abraçar a cultura da CML

Missão da Câmara Municipal de Loulé :

- ☐ satisfazer as necessidades e expectativas dos munícipes
- ☐ Prestar serviços com eficiência e qualidade
- ☐ Representar uma Organização de confiança
- ☐ Equilibrada e Sustentável:

Abraçar a cultura da CML

Visão da Câmara Municipal de Loulé :

- Aumentar a produtividade
- Inovar
- Transformar o concelho numa Comunidade sustentável

Objetivos estratégicos

Princípios:

- Resposta eficaz e eficiente aos problemas dos munícipes
- Abertura a Mudança e à inovação
- Qualidade no Serviço
- Valorização cívica e profissional dos trabalhadores
- desenvolver competências adequadas ao nível de qualidade e melhoria do desempenho dos trabalhadores (formação, sensibilização).
- Modernização / desmaterialização e desburocratização

Ser funcionário da CML



Perfil Do trabalhador

- Boa apresentação
- Placa de identificação
- Atendimento personalizado;
- Ter uma postura profissional
- Ser educado/a e tolerante com os outros.
- A sua imagem representa a CML

Biblioteca Municipal

Sophia de Mello Breyner Andresen

[Imagens biblioteca municipal.mp4](https://www.imagens.biblioteca.municipal.mp4)



Biblioteca Municipal

Onde estamos

- . Biblioteca-sede em Loulé – Rua José Afonso
- . Polo de Salir na Rua José Viegas Gregório
- . Polo de Quarteira no Largo do Mercado
- . Bibliomóvel anda por aí, por todo o interior do Concelho (Tôr, Vale Silves, Barrosas, Patã, Montes Novos, Benfarras, Almancil, Alte, Parragil, Barranco do Velho, Cortelha, Ameixial, Boliqeime, Benafim, Querença e Alfontes).

Estamos em quase todo o Concelho 😊

Biblioteca Municipal

Quem somos

- . Somos cerca de 35 funcionários;
- . A Vera está no Polo de Salir;
- . A Anita, o Carlos Filipe, a Adegas, a Noémia, a Sandra Brito, a Manuela e a Esmeralda estão no Polo de Quarteira;
- . A Costa, a Viegas, a Ana Félix, a Paula, a Teresa Ribeiro, o António, a Carla, a Celisa, a Natália, o Daniel, a Eloísa, a Guida, a Herondina, a Idália, o Ivan,, a Maria João, a Leonor, a Marta, a Sandra Branco, a Sílvia Ruivo, a Teresa Gomes, Olívia e a Vanda estão na Biblioteca-sede;
- . O Carlos Cristina e o Cristóvão tomam conta do Bibliomóvel;

Biblioteca Municipal

. Na Biblioteca-sede e no Polo de Quarteira recebemos muitos estagiários e pagamentos de serviço comunitário.

. Neste momento, em Loulé, fazem também parte da equipa a Vânia Ramos e o Miguel Borges, através do IEFP;

. Em Quarteira temos o Gabriel (através da Associação Existir);

. Por vezes também cá temos a chata da chefe, a Rita Moreira 😊

Alguns dos Nossos Rostos



A nossa missão

Com que missão e objetivos trabalhamos?

Temos como missão a promoção da educação, da cultura, da informação e do lazer em torno do livro e da leitura, de modo tendencialmente gratuito e universal, contribuindo para elevar o nível cultural e a qualidade de vida dos cidadãos.

A Biblioteca Pública, ponto local de acesso ao conhecimento, assegura as condições básicas para uma aprendizagem ao longo da vida, proporcionando liberdade de escolha e o desenvolvimento dos indivíduos e grupos sociais.

(IFLA/UNESCO, Manifesto das Bibliotecas Públicas, 1994)

A nossa missão

Promover o livro e a leitura;

Divulgar obras e autores;

Estimular o gosto pela leitura;

Estabelecer pontes para a conquista do livro;

Potencializar a oferta das Bibliotecas junto de crianças, jovens e adultos.

Zona Interna / livre acesso

Zona Interna

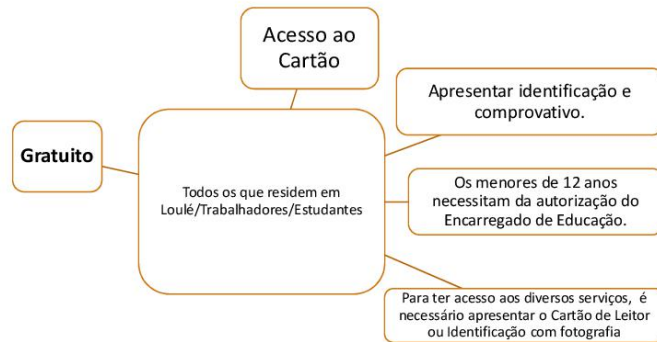


Zona Interna / livre acesso

Serviços e instalações - Zona de Livre Acesso



O utilizador e o Acesso as instalações



Números de 2015

. Estivemos abertos ao público 50 horas por semana;

. Aumentámos o fundo documental:

- 3.687 livros;
- 330 documentos sonoros;
- 296 documentos audiovisuais.

Total em Dezembro de 2015 – 82.478 volumes físicos

Números de 2015

- Disponibilizámos 34 computadores para uso dos nossos utilizadores
- Em dezembro de 2015 atingimos 13.151 utilizadores com cartão de leitor;
- Tivemos 201.464 entradas de visitantes;
- Fizemos 29.617 empréstimos domiciliários
 - 23.131 livros;
 - 1.352 documentos sonoros;
 - 5.064 documentos audiovisuais.

Disponibilizámos 23.929 vezes computadores a utilizadores.

Biblioteca Municipal de Loulé



Iniciativas de carácter continuado

Biblioteca Municipal de Loulé



Projeto Internet Sénior

Em 2015 foram criados 15 grupos e realizaram-se 300 sessões para um total de 81 pessoas.



Projeto LEIA



Projeto LEIA

Em 2015 foram realizadas 157 sessões em 7 Instituições diferentes (Associação Bem Estar aos Amigos de Querença, Associação Social e Cultural de Almancil, Santa-Casa da Misericórdia de Loulé, UNIR-Associação dos Doentes Mentais, Família e Amigos do Algarve, Associação Social e Cultural da Tôr, ASMAL-UVAP – Unidade de Vida Apoiada, em Almancil, e Existir em Loulé).



Clubes de Leitura

. Clubes de Leitura

A Biblioteca tem 4 Clubes de Leitura em funcionamento: Clube de Leitura de Loulé, Clube de Leitura de Quarteira, Clube de Leitura em Língua Alemã e Clube de Leitura Júnior. Atualmente fazem parte destes grupos 47 membros que se reúnem mensalmente para debater a temática do livro em questão. Em 2015 foram realizadas 41 sessões e discutidas 39 obras literárias.



Bibliocasa

. Bibliocasa

Serviço domiciliário de apoio à leitura para munícipes com limitações de mobilidade permanentes ou temporárias.

Em 2015 foram realizadas 20 visitas a 15 beneficiários. Neste âmbito foram emprestados 386 documentos (livros, revistas e DVD's).



Estórias em Família

Estórias em Família

Em 2015 foram realizadas 10 sessões para um total de 310 pessoas (crianças e adultos)



Biblioteca Municipal de Loulé

Hora do Conto / Hora do Conto para Pais e Filhos / Histórias com Arte / Contame um Conto / As Estórias de... / Estórias Andantes / Literatura de Berço / Baralhando Histórias / Caça Palavras

Em 2015 foram realizadas 117 sessões para um total de 1.703 pessoas (crianças e adultos).



Biblioteca Municipal de Loulé

Música para Bebés e Crianças

Em 2015 foram realizadas 16 sessões para um total de 393 pessoas (bebés, crianças e familiares).



Biblioteca Municipal de Loulé



Iniciativas de carácter pontual

Biblioteca Municipal de Loulé



. Livros Abertos / Discursos Diretos / Quem Está na Escola / Encontros com Escritores

Nuno Júdice, Afonso Cruz, Fábio Nobre, Inês Pedrosa, Ruivinho Brazão, Miguel Silvestre, Aida Teixeira, Fernando Murta Rebelo, Carlos Luís Figueira, Luísa Martins, André Letria, Pedro Pinto, Sérgio Godinho, Jorge Serafim, Miguel Madeira, Ana Cristina Silva, Mendes Bota.

No total, em 2015, recebemos 17 escritores e contamos com a participação de 2073 pessoas.

Biblioteca Municipal de Loulé



Biblioteca Municipal de Loulé

. Espectáculos com contadores de histórias – Thomas Bakk, Antonella Giraldi, Bru Junça e Paulo Patraquim

Em 2015 recebemos 4 contadores de histórias para um total de 511 pessoas (crianças e adultos).



Biblioteca Municipal de Loulé

. Oficinas de escrita criativa e expressão corporal

Rui Marques Veloso, Leonor Riscado, Sandro William Junqueira, Mara Guerreiro, Paulo Patraquim e Paulo Condessa

Em 2015, nas 5 oficinas que decorreram, participaram 116 pessoas.



Biblioteca Municipal de Loulé

. Recitais de Poesia

Em 2015 foram realizados 8 recitais de poesia para um total de 199 pessoas.



Biblioteca Municipal de Loulé

. Exposições e mostras documentais

Em 2015 recebemos/organizamos 12 exposições/mostras documentais que estiveram patentes ao público num total de 259 dias.



Biblioteca Municipal de Loulé

.Workshops Temáticos – papagaios de papel, grafiti, hip hop e beat box

Em 2015 foram realizados 4 workshops para um total de 53 crianças e jovens.



Biblioteca Municipal de Loulé

.10ª Edição do Concurso Literário Sophia de Mello Breyner Andresen

Este concurso é realizado em parceria com a Biblioteca Municipal de Lagos e destina-se aos alunos do 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário da região do Algarve. Em 2015 tivemos a concurso 89 trabalhos, 75 da categoria 'ilustração' e 14 da categoria 'texto'.



Biblioteca Municipal de Loulé

Em Pijama na Biblioteca

Em 2015 desenvolvemos 2 vezes esta iniciativa, uma na Biblioteca-sede, em Loulé, e outra no Polo de Quarteira. Contámos, no total, com a presença de 30 crianças.



Biblioteca Municipal de Loulé

Biblioteca na Feira do Livro e do Artesanato em Quarteira

Estivemos presentes na feira com horas do conto e atividades de expressão plástica durante 10 noites seguidas.



Biblioteca Municipal de Loulé

Em Férias na Biblioteca

Em agosto de 2015 realizamos 25 sessões para um total de 62 crianças.



Biblioteca Municipal de Loulé

Férias para Todos

Em parceria com a Divisão de Educação, realizámos em 2015, na Biblioteca-sede e nos Polos, as 'Férias para Todos' na Páscoa e no Verão.

No total foram realizadas 120 sessões para um total de 612 crianças.



Biblioteca Municipal de Loulé

A Biblioteca na Aldeia dos Sonhos

Colaborámos na Aldeia dos Sonhos com horas do conto e atividades de expressão plástica durante 26 dias.



Biblioteca Municipal de Loulé

Um pouco do trabalho interno

Biblioteca Municipal de Loulé



Um pouco do trabalho interno

Biblioteca Municipal de Loulé

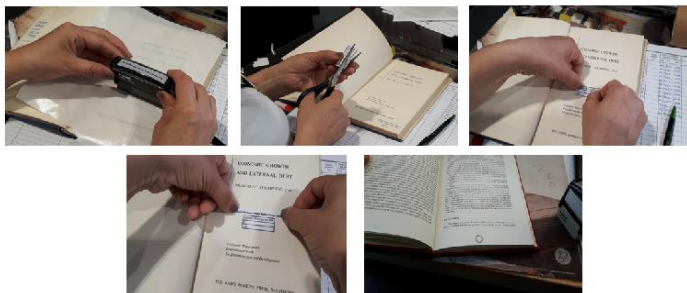


Biblioteca Municipal de Loulé



Biblioteca Municipal de Loulé

Carimbagem dos documentos



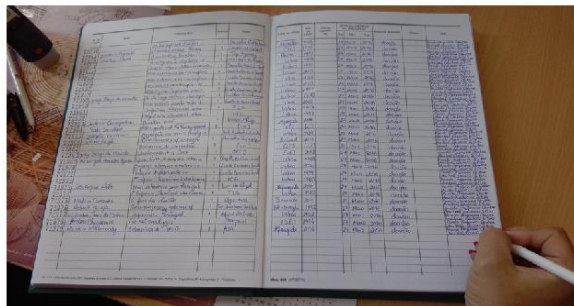
Biblioteca Municipal de Loulé

Magnetização dos documentos



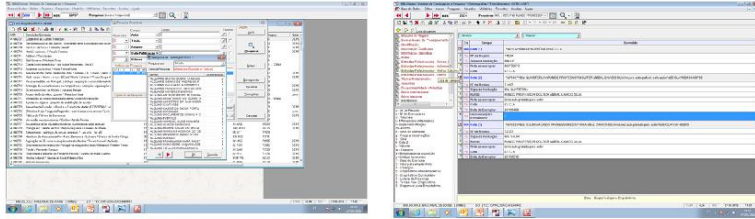
Biblioteca Municipal de Loulé

Registo dos documentos



Biblioteca Municipal de Loulé

Catálogo, classificação e indexação dos documentos na Base Bibliográfica, no Módulo de Catalogação e Pesquisa.



Biblioteca Municipal de Loulé

Verificação e adequação da catalogação e da indexação, de acordo com as Regras Portuguesas de Catalogação, a Lista de Cabeçalhos de Assunto para Bibliotecas e as regras pré-definidas pela Biblioteca, e da classificação, de acordo com a tabela da CDU.

Atribuição da cota, segundo a tabela de cotas da Biblioteca, e da localização do documento.



Biblioteca Municipal de Loulé

Impressão da cota e códigos de barras, através do programa WinLabel.

Colagem da cota, dos códigos de barras, da etiqueta a identificar o fundo e colocação de fita-cola sobre as mesmas.



Biblioteca Municipal de Loulé



Terminado todo este processo, as monografias são disponibilizadas ao público. 😊

Horários

1º Turno:

9h15 – 12h30 / 13h30-17h15

2º Turno:

11h15 – 13h30 / 14h30 – 19h15

Sábados:

9h45 – 17h45 (uma hora de almoço entre as 12h e as 15h, estipulada na escala de serviço)

Sistema de picagem

O aparelho de picagem encontra-se nos serviços administrativos



BEM VINDOS E BOM TRABALHO


Contamos consigo
para melhorar e
manter a qualidade
dos nossos serviços



Folheto – Boas vindas

Programa de Acolhimento

- As Boas Vindas: 10h00
- Dinâmica de Grupo: 10h30 – 11h00
- Apresentação da Câmara Municipal de Loulé: 11h00 – 11h15
- Missão, Visão e objetivos estratégicos: 11h15 – 11h40
- Ser funcionário da CML: 11h40 – 12h00
- Perfil do trabalhador: 12h00 – 12h15
- Apresentação da Biblioteca Municipal: 12h15 – 12h30
- Visita ao Local: 12h30 - 13h15



Serviços Municipais

- ⇒ Ambiente
- ⇒ Arquivo Municipal
- ⇒ Atividades Económicas, Contraord. E Fiscalização
- ⇒ Bibliotecas
- ⇒ Canil Municipal
- ⇒ Consultas Públicas
- ⇒ Desporto
- ⇒ Educação
- ⇒ Gestão de Pessoas
- ⇒ Higiene Pública
- ⇒ Coesão Social e Saúde
- ⇒ Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
- ⇒ Planeamento, Urbanismo e Reabilitação Urbana
- ⇒ Serviços Online
- ⇒ Transportes



Bem vindo à Câmara Municipal de Loulé

"O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".

Fernando Pessoa

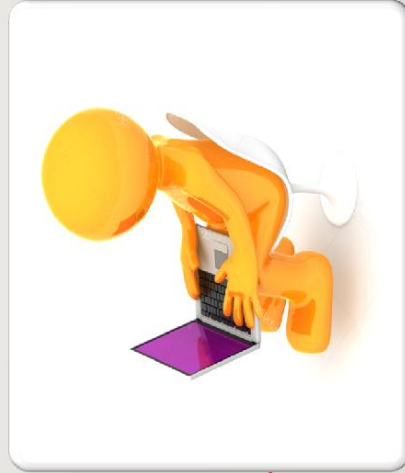
Contamos consigo para melhorar e manter a qualidade dos nossos serviços



Apêndice C – Ferramentas do Follow Up

Perfil de competências

PERFIL DE COMPETÊNCIAS



Competências Básicas

- Visão ampla
- Vontade de aprender
- Persistência
- Companheirismo
- Simpatia

Competências Assistente Operacional

- Realização e orientação para resultados;
- Trabalho de equipa e cooperação;
- Orientação para o serviço público;
- Conhecimentos e experiência;
- Organização no método de trabalho;
- Responsabilidade e compromisso.

Perfil de competências

Serviço de Vigilância e Proteção do Património

Competências das funções no Serviço de Vigilância e Proteção do Património e na Equipa Municipal de Intervenção Florestal:

- Vigiar os espaços
- Edifícios municipais e outras áreas previamente definidas;
- Garantir vigilância dos edifícios;
- Equipamentos e bens do município;
- Verificar o controlo de entradas nos espaços;
- Presença e saída de pessoas;
- Prevenção da entrada de armas, substâncias e artigos de uso e porte proibidos ou suscetíveis de provocar atos de violência no interior de edifícios e outros locais públicos ou privados.

Competências das funções de vigilância florestal móvel, no período de verão:

- Sensibilização
- Detecção
- 1ª intervenção e apoio ao combate aos incêndios florestais, em Viatura pick-up equipada com um kit de primeira intervenção.

Perfil de competências pretendido:

- Orientação para o serviço público
- Otimização de recursos
- Adaptação e melhoria contínua.

Formulário - Follow Up

Ferramenta de Avaliação de Integração, Desenvolvimento e Socialização



FOLLOW UP

Nome:	Nº Informático:	Mentor/Dirigente:
Carreira/Categoria:	Tempo na Função Pública:	Ano atual:
Departamento/Divisão:		
Data:	Assinatura:	Assinatura do Mentor/Dirigente:

Organização /trabalhador

O Programa de Acolhimento facilitou a sua adaptação na organização? Permitiu-lhe conhecer as responsabilidades e tarefas da sua Função?

Organização e relação interpessoal

A equipa de trabalho contribuiu para a sua Integração?

Pontos fortes e áreas de desenvolvimento

Quais são os seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento em relação ao seu perfil de competências ?

Formação

Que tipo de formação gostaria de frequentar?

Competências Técnicas a Desenvolver

O que vai desenvolver?	Como irá fazer?	Quem lhe pode apoiar?	Quando irá fazer?

Comportamentos a melhorar

O que vai melhorar?	Como irá fazer?	Quem lhe pode apoiar?	Quando irá fazer?

Comentários Gerais:

Apêndice D – Manual Técnico do Procedimento Concursal



Manual Técnico do Procedimento Concursal

Câmara Municipal de Loulé

Lei nº 35/2014, de 20 de junho, aprovada pela Lei Geral do Trabalho em
Funções Públicas e Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro.



Índice

Conteúdo

Introdução.....	3
O PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM	4
1. A quem se destina	4
Capítulo I – O Procedimento Concursal	5
1.1 Mapa de Pessoal.....	5
1.2 Contrato por tempo indeterminado.....	5
1.3 Tramitação do Concurso.....	6
1.3.1 Publicitação	6
1.4 Receção das candidaturas – 1ª fase.....	6
1.4.1 Forma de apresentação das candidaturas:.....	6
1.4.2 Conteúdo do formulário:.....	6
1.4.3 O formulário deverá ser acompanhado dos seguintes documentos:	7
1.4.4. Prazo:.....	7
2. Métodos de seleção	8
2.1. Avaliação curricular (AC).....	8
2.1.1. Habilitações académicas (HA)	9
2.1.1.1 Avaliação do método (FC):.....	9
4.1.2. Formação profissional (FP)	9
4.2 Avaliação do método (FC):.....	9
4.2.2. Avaliação Desempenho.....	10
5. Prova de conhecimentos - 1º método de avaliação	10
6. Avaliação psicológica – 2º método de avaliação	11
7. Entrevista profissional de seleção – 3º método de avaliação.....	12
Capítulo II	13
2.1 Procedimento Concursal para Reserva de Recrutamento.....	13
2.2 Procedimento Concursal para candidatos com vínculo.....	13
Capítulo III	15
3. Ata	15
3.1 Elaboração das atas	16
Conclusão:.....	18

Introdução

Na Administração Pública, o processo de Recrutamento e Seleção tem vindo a sofrer diversas alterações, no intuito de alcançar os desafios lançados de forma mais eficaz e eficiente.

O Manual Técnico do Procedimento Concursal é um instrumento de orientação para todos os membros envolvidos nos processos de Recrutamento e Seleção efetuados na Câmara Municipal de Loulé, nomeadamente dirigentes e trabalhadores.

O Procedimento Concursal, é a forma de recrutar e selecionar os candidatos para ocupar os postos de trabalho vagos de emprego público.

Neste sentido, pretende-se de uma forma simples e inovadora, clarificar os métodos de Recrutamento e Seleção, para que visem a transparência e igualdade, bem como a escolha dos candidatos.

Numa primeira parte iremos abordar o Procedimento Concursal comum e na segunda parte sobre o Procedimento Concursal para constituição de reserva de recrutamento e para candidatos com vínculo.

Por fim não menos importante, iremos abordar no terceiro capítulo sobre a elaboração de Atas.

O PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM

1. A quem se destina

Ao público em geral, desde que reúna os requisitos necessários para o exercício de qualquer função, independentemente do tipo de vínculo e do regime jurídico que lhe é aplicável.

1.2 Conceitos:

Recrutamento: conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de satisfazer as necessidades da organização presente e futuras;

Procedimento concursal - conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das atividades e à prossecução dos objetivos de órgãos ou serviços;

Seleção de pessoal - conjunto de operações no processo de recrutamento, mediante a utilização de métodos e técnicas adequadas, permite avaliar e classificar os candidatos de acordo com as competências necessárias para ocupar um posto de trabalho.

Métodos de seleção – conjunto de técnicas específicas de avaliação, aplicadas dependendo das exigências de um determinado posto de trabalho, tendo como referência um perfil de competências previamente definido;

Perfil de competências - elenco de competências e dos comportamentos que estão diretamente associados ao posto de trabalho, identificados como os mais relevantes para um desempenho de qualidade, baseado na análise da função e do contexto profissional em que a mesma se insere.



(Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, 35/2014, de 20 de junho).

Capítulo I – O Procedimento Concursal



1.1 Mapa de Pessoal

O Mapa de Pessoal, é um instrumento de gestão que indica o número de trabalhadores por categoria/carreira numa dada divisão e ou serviço, e ainda os que necessitam ser ocupados nos mesmos.

Este Mapa de Pessoal deve ser anualmente analisado e aprovado, permitindo à CML recrutar, sempre que haja a necessidade de preencher um posto de trabalho vago no Mapa de Pessoal, uma vez que este não possa ser preenchido por um trabalhador com vínculo.

1.2 Contrato por tempo indeterminado

Este é o vínculo para ocupação de postos de trabalho na Administração Pública, sendo este um contrato sem duração prevista, ou seja, é válido até que haja cessação do mesmo através de qualquer forma que seja prevista na Lei.

1.3 Tramitação do Concurso

1.3.1 Publicitação

O Concurso deve ser publicitado através dos seguintes meios:

- Diário da República, 2.ª série, por publicação integral;
- Bolsa de emprego público (BEP)
- Página eletrónica da Câmara Municipal de Loulé
- Jornal de expansão nacional, por extrato, no prazo máximo de três dias úteis contados da data da publicação do aviso em Diário da República;
- Outros meios de divulgação (facultativo).

1.4 Receção das candidaturas – 1ª fase

1.4.1 Forma de apresentação das candidaturas:

A apresentação da candidatura é efetuada em suporte de papel, através do preenchimento de formulário, no qual devese estar indicado o código de oferta, cargo e área de atuação, conforme consta no Aviso de abertura e respetiva publicação na BEP. Estas podem ser enviadas por correio registado com aviso de receção ou entregues pessoalmente no serviço de expediente, no horário de funcionamento.

1.4.2 Conteúdo do formulário:

1. Identificação da entidade que realiza o procedimento;
 - 1.1. Identificação do Procedimento Concursal, com indicação da carreira, categoria e atividade caracterizadoras do posto de trabalho a ocupar;
 - 1.2. Identificação do candidato, nome, data de nascimento, sexo, nacionalidade, número de identificação fiscal, endereço postal e eletrónico, caso exista e o contacto pessoal;
2. O nível habilitacional e à área de formação académica ou profissional;
 - 2.2. A formação ou experiência profissional;

3. Identificação da relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, quando exista, bem como da carreira e categoria de que seja titular, da posição remuneratória que detém nessa data, da atividade que executa e do órgão ou serviço onde exerce funções;
4. Situação perante cada um dos requisitos de admissão exigidos, designadamente:
 - Os previstos no artigo 17.º da LTFP, e se for o caso, os requisitos exigidos na subalínea v) da alínea d) do nº 1 do artigo 27º da portaria nº 83-A/2009 de 22 de janeiro;

1.4.3 O formulário deverá ser acompanhado dos seguintes documentos:

- a) *Curriculum vitae*, ao qual deverá ser anexada fotocópia dos comprovativos das habilitações literárias, bem como indicação da sua duração, em anos, conforme o respetivo plano do curso, e fotocópias dos comprovativos da conclusão ou frequência da restante formação;
- b) Fotocópia do bilhete de identidade e do cartão de contribuinte ou fotocópia do cartão de cidadão (*facultativo*);
- c) Declaração autenticada, válida por trinta dias desde depois da emissão pela entidade à qual o candidato esteja vinculado, onde conste de forma clara e subjetiva a natureza do vínculo, a carreira e o tempo de serviço na função pública, contado nos termos legais (*candidato com vínculo*).
- d) Dependendo do cargo, outros documentos podem ser solicitados para formalizar a candidatura.

1.4.4. Prazo:

- O prazo de apresentação de candidatura (entre o mínimo de 10 e o máximo de 15 dias úteis contados da data da publicação no Diário da República).

2. Métodos de seleção

O Procedimento Concursal passa por diversas fases até sua conclusão, abaixo segue os seguintes métodos de seleção aplicados:

Meios Comuns:

- Avaliação curricular;
- Provas escrita ou prática de conhecimentos;
- Avaliação Psicológica;
- Entrevista profissional de selecção;
- Entrevista de avaliação de competências.

Categorias especiais

- Avaliação de competências por portfólio;
- Provas físicas;
- Curso de formação específica.

2.1. Avaliação curricular (AC)

- Permite avaliar as aptidões profissionais dos candidatos, ponderando, de acordo com as exigências da função, as habilitações literárias, a experiência profissional e ou formação profissional, funções de interesse público ou social, bem como a participação em ações, projetos ou atividades que se relacionam face o posto de trabalho a ocupar.

Exemplos:

- A avaliação terá uma ponderação de 45% para a valoração final
- Este método é valorado numa escala de 0 a 20 valores
- A classificação deste método é obtida através da seguinte formula: $AC = (H\grave{A} + FP + EP + AD) / 4$
São avaliados os seguintes parâmetros abaixo:

2.2 Habilitações académicas (HA)

Os candidatos deverão ser detentores do nível habilitacional exigido para as carreiras em conformidade com o grau de complexidade, nos termos do artigo 86 , nº1 alinea a) da LFTP, não havendo qualquer possibilidade de substituição por formação ou experiência profissional.

2.2.1 Avaliação do método (AC):

Exemplo:

- Escolaridade Obrigatória em Função da Idade: 10 valores
- Habilitações académicas do grau superior ao exigido (Ensino Secundário ou Superior): 15 valores

2.3 Formação profissional (FP)

Tem-se em conta cursos profissionais, seminários ou outras ações de formação com ou sem avaliação em que o candidato tenha participado como formando e que não façam parte dos cursos de especialização ou das habilitações académicas referidas anteriormente.

2.3.1 Avaliação do método (FP):

- Sem ações de formação: 0 valores
- Ações de formação com duração <14 horas: 10 valores
- Ações de formação com duração >14 horas e <16 horas: 12 valores
- Ações de formação com duração >60 horas e <90 horas: 14 valores
- Ações de formação com duração >90 e <140horas: 16 valores
- Ações de formação com duração >140 e <300 horas:18 valores
- Ações de formação com duração >300 horas: 20 valores

É avaliado um conjunto de critérios, tendo em conta a função ou área de atividade para a qual o Procedimento Concursal esta em aberto, para esse efeito é definido uma valoração atribuída para cada critério que irá ser avaliado.

- Sem experiência em funções idênticas: 0 valores
- Com experiência até dois anos: 2 valores
- Com experiência até seis anos: 6 valores
- Com experiência até dez anos: 10 valores
- Com experiência até doze anos: 14 valores
- Com experiência até quatorze anos: 18 valores
- Com experiência superior a quatorze anos: 20 anos

2.4. Avaliação Desempenho

Os candidatos que possuem avaliação, é considerada a última desde que não seja superior a três anos em que este cumpriu ou executou atribuição, competência ou atividade idêntica a do posto que se refere a avaliação.

Os candidatos que não possuem a avaliação de desempenho por motivos que lhes são imputáveis é atribuído uma classificação de 10 valores.

2.4.1 Avaliação do método (AD):

- Desempenho inadequado – 8 valores
- Desempenho Adequado – 14 valores
- Desempenho Relevante - 18 valores
- Desempenho Excelente – 20 valores

3. Avaliação psicológica – 2º método de avaliação

Visa avaliar os níveis de conhecimentos académicos e, ou, profissionais e as competências técnicas dos candidatos exigíveis e necessários para o exercício da função.

Pode assumir a forma escrita ou prática.

A prova de conhecimentos deverá ter questões consoante o grau de complexidade do posto de trabalho a ocupar, conforme a carreira ou categoria, devendo o júri fundamentar as classificações atribuídas, e o método da prova de conhecimentos em ata.

Exemplo:

- A prova é realizada individualmente sendo a sua valoração expressa de 0 a 20 valores, considerando-se até as centésimas sendo eliminatória para as classificações inferiores a 9,50. valores
- As provas escritas têm uma duração máxima de 60 minutos

4. Avaliação psicológica – 2º método de avaliação

- Avalia, através de meios e técnicas, o perfil de cada candidato tendo como principal objetivo conhecer as aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos.
- A realização deste método de seleção é efetuada pelas entidades mencionadas no artigo 10º da Portaria nº 83-A/2009, de 22 de janeiro, na sua atual redação.

Exemplo:

- Os candidatos admitidos para este método de seleção, é elaborado uma ficha individual com parâmetros de avaliação.
- Este método tem uma ponderação de 25% para a valoração final e é valorado em cada fase intermédia do método, através das menções apto ou inapto.
- Na ultima fase do método, os que tenham completado através dos níveis classificativos: Elevado, Bom, Suficiente, reduzido e insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações seguintes: 20; 16; 12; 8 e valores

5. Entrevista profissional de seleção – 3º método de avaliação

Avaliar, de forma objetiva e sistemática, as aptidões profissionais e pessoais dos candidatos. A entrevista deve ser previamente planificada de acordo com os objetivos pretendidos, os quais deverão permitir recolher informações sobre o candidato, tais como características profissionais ligadas à motivação, interesse e envolvimento no processo, maturidade, capacidade de relacionamento, expressão e compreensão verbal, entre outros.

Exemplo:

- Tem a ponderação de 30% para a valoração final
- É avaliada segundo os níveis classificativos: Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, que correspondem ao seguinte: 20, 16, 12, 8 e 4

A valoração final deste método é obtida por votação nominal e por maioria, resultando da média aritmética das classificações dos seguintes critérios de avaliação: conhecimentos específicos, formação e experiência; motivação e orientação para o exercício das funções; atitude, responsabilidade e compromisso e capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

O júri define em ata quais os critérios de apreciação e ponderação dos fatores de avaliação da Entrevista Profissional de Seleção. Podem ser considerados critérios de avaliação por exemplo, os seguintes fatores:

- Conhecimentos específicos, formação e experiência;
- Motivação e orientação para o exercício da função;
- Atitude, responsabilidade e compromisso;
- Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal;

Capítulo II – Procedimento Concursal comum e para Reserva de Recrutamento

2.1 Procedimento Concursal comum e para Reserva de Recrutamento

O Procedimento Concursal comum indica qual o número de postos a serem ocupados. A abertura deste tipo de Procedimento Concursal, destina-se a ocupar as vagas com apenas o número de lugares indicados no Aviso de Abertura.

O Procedimento Concursal para Reserva de Recrutamento reúne e obedece aos mesmos procedimentos e critérios de avaliação, contudo seleciona-se os primeiros candidatos da lista, dependendo do número necessário para ocupar o posto de trabalho vago. Os restantes candidatos aprovados, ficam em bolsa de reserva durante um período de 18 meses, podendo o dirigente recorrer a mesma, se for necessário mais candidatos para atingir as necessidades sentidas no serviço, desta forma deverá ser fundamentado e autorizado pelo órgão máximo. No final dos 18 meses o concurso encontra-se finalizado, não sendo possível recrutar mais candidatos de reserva.

2.2 Procedimento Concursal para candidatos com vínculo

Os candidatos com vínculo de emprego público por tempo indeterminado ou candidatos em situação de requalificação, que tenham competências ou experiência caracterizadora do posto de trabalho a que se refere o procedimento concursal, os métodos de seleção aplicáveis são os seguintes:

- **Avaliação Curricular (AC)**
- **Entrevista de Avaliação de Competências (EAC)**

AC – analisa a qualificação do candidato, designadamente a habilitação académica ou profissional, percurso profissional, relevância da experiência adquirida e da formação realizada, tipo de funções exercidas e avaliação de desempenho obtida.

São avaliados os seguintes fatores:

- a) Habilitações académicas (HA); b) Formação Profissional (FP) c) Experiência Profissional (EP); e d) Avaliação de Desempenho (AD).

EAC - visa obter, através de uma relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

Composto geralmente por: um guião de entrevista, com um conjunto de questões diretamente relacionadas com o perfil de competências previamente definido, associado a uma grelha de avaliação individual que traduza a presença ou a ausência dos comportamentos em análise, avaliada segundo os níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores.

Capítulo III - Ata

3.1 Ata

A Ata é um documento fulcral que descreve o processo conforme se desenvolve, transmitindo de forma escrita os acontecimentos.

É um documento elaborado em reunião por membros do júri, deve descrever os atos com toda a veracidade, sendo este um documento oficial deve ser assinado por todos os presentes no final de cada reunião. Serve para comprovar a decisão tomada e os resultados obtidos nos métodos de Recrutamento e Seleção aplicados.

O documento é escrito em formato digital, após impresso é assinado, digitalizado e colocado na respetiva pasta do concurso que se encontra na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade – DGPQ.

O procedimento Concursal é um processo complexo e extenso, que engloba várias etapas, no qual, todas estas devem de estar detalhadas por escrito, em Ata.

Sempre que se conclui uma etapa deve se elaborada uma Ata com a sua respetiva numeração, descrevendo todo o processo. As deliberações do júri são registadas e fundamentadas em atas.

Exemplo de ordenação de atas:

Ata n.º 1 – Definição de Critérios;

Ata n.º 2 – Análise de Candidaturas - **admitidos e excluídos**;

Ata n.º 3 – Recurso hierárquico dos excluídos na admissão; **convocatória para Prova de Conhecimentos**.

Ata n.º 4 - Classificação das Provas de conhecimento; **Audiência aos interessados – excluídos na Prova de conhecimentos; Pedido da Avaliação psicológica**

Ata n.º 5 – Recurso hierárquico aos excluídos na Prova de conhecimentos; **Marcação da Avaliação psicológica**.

Ata nº 6 – Audiência aos interessados da **Avaliação Psicológica; convocatória para a Entrevista Profissional de Seleção.**

Ata nº 7 – Classificação da **Entrevista Profissional de Seleção. Audiência aos interessados – excluídos na Prova de Entrevista Profissional de Seleção.**

Ata nº 8 – Recurso hierárquico – excluídos na **Prova de Entrevista Profissional de Seleção**

Ata nº 9 - Homologação da Lista Unitária de Ordenação Final

3.2 Elaboração das Atas

Ao elaborar uma ata, deve conter o seguinte:

1) Descrição do Procedimento:

Ex: “Procedimento concursal com vista à constituição de reservas de recrutamento para ocupação de postos de trabalho na carreira/categoria de _____, na modalidade de vínculo de emprego público por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, a afetar à Divisão de _____”.

- 2) Data da Reunião
- 3) Local
- 4) Hora de abertura dos trabalhos
- 5) Membros presentes:

Ex: “Presidente _____, Chefe de Divisão de _____; primeiro vogal efetivo _____, Técnico Profissional Especialista Principal; segunda vogal efetiva _____, Chefe de Divisão de _____”.

- 6) Ordem de trabalhos: “Da ordem de trabalhos constou a definição de critérios de avaliação relativamente à seleção de candidatos a preencher os postos de trabalho mencionados em epígrafe, em consonância com o formato de recrutamento previsto.
- 7) Assuntos apreciados e deliberações tomadas”:

Ex: “Primeiro: o júri deliberou por unanimidade, que os métodos de seleção aplicáveis serão os estipulados no artigo 36º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, doravante LTFP, e os previstos nos artigos 6º e 7º da Portaria n.º 83-A/2009 de 22 de janeiro, na sua atual redação”.

8) O segundo Ponto, prevê os métodos a serem avaliados para os candidatos com vínculo.

9) Por fim deverão todos os membros dos júris ter conhecimento e aceitar as condições impostas, assinando a última parte da ata.

Conclusão:

Pretendemos com este Manual elucidar os membros de júri, de forma simples e clara sobre os procedimentos aplicados para a realização de um Procedimento Concursal, mais propriamente a nível dos métodos de avaliação.

Na abertura de um Procedimento Concursal, é atribuído pela chefe da Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade (DGPQ), uma gestora da área do Recrutamento e Gestão de Pessoal. A gestora acompanha e presta todo apoio administrativo desde a abertura até a finalização do Procedimento Concursal.

Todos os procedimentos concursais, diferem entre si, devendo os membros de júri definir na primeira Ata os critérios e os métodos de avaliação adequados ao nível da função, carreira e categoria.

A DGPQ, deseja-lhe um bom trabalho e encontra-se disponível para qualquer dúvida que surja.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulário de candidatura

 CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ	FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL <i>Fonte: Diário da República, 2.ª série — N.º 89 — 8 de Maio de 2009</i>	 
--	---	--

Exmo. Sr. Presidente
Câmara Municipal de Loulé

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Código da publicação do procedimento

Código do candidato

 CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ	FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL <i>Fonte: Diário da República, 2.ª série — N.º 89 — 8 de Maio de 2009</i>	 
--	---	--

2. NÍVEL HABILITACIONAL

Assinale o quadrado apropriado:

01	Menos de quatro anos de escolaridade	<input type="checkbox"/>	08	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
02	4 anos de escolaridade (1.º ciclo do ensino básico)	<input type="checkbox"/>	09	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
03	6 anos de escolaridade (2.º ciclo do ensino básico)	<input type="checkbox"/>	10	Pós - Graduação	<input type="checkbox"/>
04	9.º ano (3.º ciclo do ensino básico)	<input type="checkbox"/>	11	Mestrado	<input type="checkbox"/>
05	11.º ano	<input type="checkbox"/>	12	Doutoramento	<input type="checkbox"/>
06	12.º ano (ensino secundário)	<input type="checkbox"/>	13	Curso de especialização tecnológica	<input type="checkbox"/>
07	Curso tecnológico/profissional/ outros (nível III)*	<input type="checkbox"/>	14	Habilitação ignorada	<input type="checkbox"/>

* Nível III: Nível de qualificação da formação (c/ equivalência ao ensino secundário)

2.1 Identifique o curso e/ou área de formação

2.2 Indique cursos de pós-graduação, mestrado ou doutoramento

3. SITUAÇÃO JURÍDICO / FUNCIONAL DO TRABALHADOR

3.1 Titular de relação jurídica de emprego público? Sim Não

3.2 Em caso negativo, passe directamente ao ponto 4. deste formulário.
Em caso afirmativo, especifique qual a sua situação:

3.2.1 Nomeação	Definitiva	<input type="checkbox"/>
	Transitória por tempo determinado	<input type="checkbox"/>
	Transitória por tempo determinável	<input type="checkbox"/>
3.2.2 Contrato	Tempo indeterminado	<input type="checkbox"/>
	Tempo determinado	<input type="checkbox"/>
	Tempo determinável	<input type="checkbox"/>
3.2.3 Situação actual	Em exercício de funções	<input type="checkbox"/>
	Em licença	<input type="checkbox"/>
	Em SME	<input type="checkbox"/>
	Outra	<input type="checkbox"/>

 CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ	FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL <i>Fonte: Diário da República, 2.ª série — N.º 89 — 8 de Maio de 2009</i>	 
--	---	---

3.2.4 Órgão ou serviço onde exerce ou por último exerceu funções:

3.2.5 Carreira e categoria detidas:

3.2.6 Actividade exercida ou que por último exerceu no órgão ou serviço:

3.2.8 Avaliação de desempenho (últimos três anos)

Ano	<input type="text"/>	Menção quantitativa	<input type="text"/>
Ano	<input type="text"/>	Menção quantitativa	<input type="text"/>
Ano	<input type="text"/>	Menção quantitativa	<input type="text"/>

4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E FUNÇÕES EXERCIDAS

4.1 Funções exercidas, directamente relacionadas com o posto de trabalho a que se candidata:

Funções	Data	
	Início	Fim

4.2 Outras funções e actividades exercidas

 CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ	FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL Fonte: Diário da República, 2.ª série — N.º 89 — 8 de Maio de 2009	
--	--	---

5. FORMAÇÃO OU EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL SUBSTITUTIVA DO NÍVEL HABILITACIONAL EXIGIDO

5.1 No caso de a publicitação permitir a candidatura sem o grau académico exigido, indique a formação ou experiência profissional substitutiva.

6. OPÇÃO POR MÉTODOS DE SELECÇÃO

Se é titular da categoria e se encontra a exercer funções idênticas às do(s) posto(s) de trabalho publicitado(s) ou, encontrando-se em SME, as exerceu por último e pretende usar da prerrogativa de afastamento dos métodos de selecção obrigatórios, nos termos do n.º2 do artigo 53º, assinale a seguinte declaração:

“Declaro que afasto os métodos de selecção obrigatórios, **Avaliação curricular e Entrevista de avaliação de competências**, e opto pelos métodos **Prova de conhecimentos e Avaliação psicológica**”.

7. REQUISITOS DE ADMISSÃO

Sim **Não**
 “Declaro que reúno os requisitos previstos nos artigo 8º da Lei 12-A/2008, de 27/02 e, se for o caso, os requisitos exigidos na subalínea v) da alínea d) do n.º1 do artigo 27.º da Portaria n.º 83-A/2009 de 22/01”.

 <p>CÂMARA MUNICIPAL DE LOULÉ</p>	<p>FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL</p> <p>Fonte: Diário da República, 2.ª série — N.º 89 — 8 de Maio de 2009</p>	
--	---	---

8. NECESSIDADES ESPECIAIS

8.1 Caso lhe tenha sido reconhecido, legalmente, algum grau de incapacidade, indique se necessita de meios / condições especiais para a realização dos métodos de selecção.

9. DECLARAÇÃO (f), nº1 do artigo 27.º, da Portaria n.º83-A/2009 de 22/01)

“Declaro que são verdadeiras as informações acima prestadas”

Localidade _____ Data _____ - _____ - _____

Assinatura

Documentos que anexa à candidatura

Currículo

Certificado de habilitações

**Comprovativos de formação
(quantidade _____)**

**Declaração a que se refere ii),
d), n.º 1 Artigo 27.º (*)**

Outros

(*) Relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, quando exista, bem como da carreira e categoria de que seja titular, da actividade que execute e do órgão ou serviço onde exerce funções.

Anexo 2 – Negociação Salarial Ofício



CAMARA MUNICIPAL DE LOULE

PROCEDIMENTO CONCURSAL COMUM Nº ____/201__

Na sequência da negociação salarial do procedimento concursal, solicita-se com a brevidade possível, a entrega na Divisão de Gestão de Pessoas e da Qualidade, dos documentos a seguir discriminados, necessários para a outorga do respetivo contrato de trabalho em funções públicas:

- Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade, Cartão de Contribuinte e Cartão da Segurança Social;
- Certificado de Registo Criminal;
- Certificado de Habilitações Literárias;
- Boletim Individual de Saúde (Vacinas), actualizado;
- IBAN – Número de Identificação Bancária;
- 1 Fotografia;
- Prova da situação de sócio de sindicato (se for o caso);
- Fotocópia do Cartão de Cidadão ou do Bilhete de Identidade e do Cartão de Contribuinte do cônjuge (se for o caso);
- Cédula Pessoal, Bilhete de Identidade, Cartão de Contribuinte ou Cartão de Cidadão dos filhos menores e/ou dependentes (se for o caso).

Anexo 3 - Verba de Compromisso



Compromisso de Verba



Contratos Emprego-Inserção

Contratos Emprego-Inserção, ao abrigo da Portaria n.º 128/2009, de 30 Janeiro, alterada pelas Portarias n.º 294/2010, de 31 de maio, n.º 164/2011, de 18 de abril, n.º 378-H/2013, de 31 de dezembro, n.º 20-B/2014, de 30 de janeiro e regulamentada pelo Despacho n.º 1573-A/2014, de 30 de janeiro

(n.º processo)	(Actividade)
(Divisão/Serviço)	
(Nome)	
Morada:	
Contribuinte:	
Data de início:	Data prevista de fim:

1. Encargos

Boisa Mensal: $421,32 \text{ €} \times 20\% = 84,2640 \text{ €}$ (mensal)

2017	Boisa Mensal *		Sub. Alimentação *		Subsídio Transporte *				
	Dias		Dias						
				<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">4,52 €</td> <td style="text-align: center;">4,77 €</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">de 01/01/2017 a 31/07/2017</td> <td style="text-align: center;">a partir 01/08/2017</td> </tr> </table>	4,52 €	4,77 €	de 01/01/2017 a 31/07/2017	a partir 01/08/2017	0,00 €
4,52 €	4,77 €								
de 01/01/2017 a 31/07/2017	a partir 01/08/2017								
Janeiro	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Fevereiro	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Março	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Abril	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Maio	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Junho	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Julho	30	84,26 €	21	94,92 €	0,00 €				
Agosto	30	84,26 €	21	100,17 €	0,00 €				
Setembro	30	84,26 €	21	100,17 €	0,00 €				
Outubro	30	84,26 €	21	100,17 €	0,00 €				
Novembro	30	84,26 €	21	100,17 €	0,00 €				
Dezembro	30	84,26 €	21	100,17 €	0,00 €				
		421,3200 €		485,1000 €	0,0000 €				

* Atualização do Subsídio de Alimentação conforme disposto no art.º 20 da Lei n.º 42/2015 de 28/12

* Atualização do IAS (Índice de Apoios Sociais) conforme disposto no art.º 2 da Portaria n.º 04/2017 de 03/01

* Atualização do Valor do Subsídio de Transporte com efeitos a 01/01/2017 (referência EVA Transportes)

Total 2017: 906,42 €

Anexo 4 - Guião de Entrevista

Guião de entrevista

(Trabalhadores)

Enquadramento: Informar sobre o objetivo da entrevista; agradecer a sua disponibilidade e colaboração. solicitar a permissão de tomar anotações escritas. Garantir a confidencialidade.

1. Fale-me um pouco como foi a sua receção na Câmara?
2. Como foi a sua integração no seu posto de trabalho e a sua relação com os colegas?
3. Que procedimentos foram realizados para facilitar a sua integração?
4. Quais as principais dificuldades sentidas quando iniciou funções no seu novo local de trabalho?
5. Explique-me um pouco o seu acolhimento na sua área/divisão?
6. Quais as suas sugestões para melhorar o processo de integração dos novos trabalhadores?
7. Acharia importante obter informações sobre os seus direitos e deveres entre outras informações através de um Manual de Acolhimento?
8. Qual a sua importância para si?

