



Dora Isabel Ferreira da Cruz Matos

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Coimbra, 30 de abril de 2025



Dora Isabel Ferreira da Cruz Matos

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Auditoria Empresarial e Pública**, realizado sob a orientação da Professora Dr.^a Maria Georgina da Costa Tamborino Morais e supervisão de Dr. Nuno Manuel Ribeiro de Sá.

Coimbra, 30 de abril de 2025

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste Projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente Projeto.

PENSAMENTO

“Tudo parece impossível até que seja feito”

Nelson Mandela

DEDICATÓRIA

À Beatriz e ao Nelo

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, que é a minha luz e a força em cada passo que dou.

Aos meus professores, deixo uma palavra de profundo reconhecimento. Agradeço não só pelo conhecimento partilhado, mas também pela paciência, orientação e incentivo. Um agradecimento especial à minha orientadora Dr.^a Georgina Morais, bem como, ao meu supervisor Dr. Nuno Sá, cuja dedicação e disponibilidade foram fundamentais para que este Projeto pudesse ser concluído.

Agradeço à Câmara Municipal de Coimbra pela oportunidade de colaboração, que permitiu a concretização deste Projeto.

A minha família, merece o meu mais sincero obrigado. Ao meu marido Nelo, pela compreensão, apoio e amor constantes. À minha filha Beatriz, razão maior do meu esforço e inspiração diária, que este Projeto seja também um exemplo para ela, de que com fé, força de vontade e dedicação tudo é possível.

Aos meus queridos pais, pelos valores que me transmitiram, exemplos de humildade e trabalho honesto, a eles devo tudo o que sou.

Aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos, que contribuem para a minha felicidade e sei que são porto seguro e aos meus sogros, o meu agradecimento cheio de carinho.

Não posso deixar de mencionar o Frei José Carlos Matias, pela sua amizade, pelas suas palavras, pelo “estar” sempre que necessito. Que Deus o abençoe.

Aos meus amigos que caminharam comigo, nos momentos de alegria e de cansaço, o meu obrigado, por cada palavra de incentivo. Em particular à Ana Paula, que me desafiou a ingressar no mestrado e que caminha comigo há mais de trinta e cinco anos, o meu sincero obrigado.

Ao meu chefe e a todos os meus colegas de trabalho, pela motivação, pela força, por acreditarem em mim e me fazerem acreditar que era possível, obrigada.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que esta etapa fosse concluída, deixo a minha gratidão. Que Deus retribua a cada um em dobro.

E por fim, aos meus anjinhos!

RESUMO

As Organizações são o espelho das pessoas que as compõem!

O processo de acolhimento e integração é essencial para garantir que os/as novos/as trabalhadores/as se adaptem rapidamente à cultura organizacional, às expectativas da Organização e desenvolvam um sentimento de pertença, contribuindo assim para a melhoria contínua e para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Organização.

O presente Projeto desenvolvido no âmbito de um Município, foi motivado pela identificação do risco associado a um acolhimento deficiente dos/as novos/as trabalhadores/as no respetivo Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, bem como a necessidade de alinhar a Organização com os princípios de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), conforme a norma NP EN ISO 9001:2015.

Reconhece-se que um Manual de Acolhimento e Integração é uma ferramenta fundamental para promover a transparência, a inclusão e a eficiência organizacional.

Assim, o objetivo deste Projeto foi elaborar um Manual de Acolhimento e Integração, bem como uma proposta para um procedimento documentado com as etapas do processo relacionado. Para tal, incluiu a aplicação de inquéritos de *feedback* tanto sobre o manual como sobre a experiência do dia de acolhimento e integração, garantindo desta forma que as perceções dos/as trabalhadores/as fossem valorizadas e tidas em consideração.

A metodologia baseou-se num estudo de caso, enriquecido com uma revisão da literatura que abordou as práticas de acolhimento e integração, a abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer e os requisitos da NP EN ISO 9001:2015.

Os resultados esperados do impacto deste Projeto incluem a melhoria do processo de acolhimento e integração no Município, maior satisfação e retenção dos/as trabalhadores/as, bem como a promoção de um ambiente saudável, ético, transparente e acolhedor, contribuindo assim para uma Administração Pública mais moderna, eficiente e centrada nas pessoas.

Palavras-chave: Manual de Acolhimento e Integração; NP EN ISO 9001:2015; “6 C’s” de Talya Bauer; Socialização Organizacional; Município de Coimbra.

ABSTRACT

Organizations are the mirror of the people who make them up!

The welcoming and integration process is essential to ensure that new employees quickly adapt to the organizational culture, the Organization expectations and may develop a sense of belonging, contributing to continuous improvement and the achievement of the strategic objectives of the Organization.

This Project was developed within the scope of a Municipality, was motivated by the identification, of the risk associated with a poor welcome of new employees in its Management Risk Prevention Plan, including those related to Corruption and Related Offences, as well as the need to align the Organization with the principles of a Quality Management System (QMS), in accordance with the NP EN ISO 9001:2015 standard, was highlighted.

It is recognized that that a Welcome and Integration Manual is a fundamental tool for promoting transparency, inclusion and organizational efficiency.

Thus, the objective of this Project was to develop a Welcome and Integration Manual, as well a proposal for a documented procedure with all the process steps. To this end, it included the application of feedback surveys on both the manual and the experience of the welcome day, ensuring that the perceptions of the employees were valued and considered.

The methodology was based on a case study, enriched with a literature review that addressed welcoming and integration practices, Talya Bauer's "6 C's" integration approach and the requirements of NP EN ISO 9001:2015.

As impact of this Project expected results include the improving of the welcome and integration process in the Municipality, the increase of employee satisfaction and retention, the promotion of a healthy, ethical, transparent and welcoming environment, thus contributing to a more modern, efficient and people-centered Public Administration.

Keywords: Welcome and Integration Manual; NP EN ISO 9001:2015; Talya Bauer's "6 C's"; Organizational Socialization; Municipality of Coimbra.

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
1.1 Objetivos do Projeto	1
1.2 Questões-Chave.....	2
1.3 Organização do Projeto.....	3
1 Revisão da Literatura.....	4
1.1 Manual de Acolhimento e Integração.....	5
1.1.1 Conceitos de Pré-Ingresso, Acolhimento e Integração	7
1.1.2 Estrutura tipo de um Manual de Acolhimento e Integração.....	11
1.1.3 Processo de acolhimento e integração	13
1.1.4 O Acolhimento e Integração e a sua importância nos Municípios	14
1.2 Abordagem dos “Seis C’s” de Talya Bauer	15
1.2.1 Cultura (<i>Culture</i>)	16
1.2.2 Conformidade (Compliance).....	16
1.2.3 Clarificação (Clarification)	17
1.2.4 Conexão (Connection)	17
1.2.5 Confiança (Confidence)	18
1.2.6 <i>Feedback (Checkback)</i>	20
1.2.7 Grau de maturidade do processo de acolhimento e integração	23
1.3 Sistema de Gestão da Qualidade na Administração Pública.....	24
1.3.1 Definição de Qualidade.....	25
1.3.2 Os Sete Princípios da Qualidade	26
1.3.3 Ciclo de Deming ou PDCA	27
1.3.4 Cláusula 7 da Norma ISO 9001:2015	28

1.3.5	Vantagens da implementação de um SGQ num Município	31
2	Enquadramento Organizacional	32
2.1	Identificação do Município de Coimbra	32
2.1	Apresentação do Município	32
2.2	Câmara Municipal de Coimbra	34
2.2.1	Órgão Político.....	34
2.2.2	Estrutura Administrativa	35
2.3	Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal de Coimbra	39
3	Proposta Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração	41
3.1	Metodologia	41
3.1.1	Fundamentação da Escolha Metodológica.....	42
3.1.2	Paralelismos entre a Norma NP EN ISO 9001:2015 e os “6 C’s”	45
3.1.3	Manuais de Acolhimento e Integração.....	48
3.1.4	Conclusão	50
3.2	Motivações para a Elaboração do MAI	50
3.3	Análise do Atual Processo de Acolhimento e Integração.....	51
3.4	Objetivos Gerais do MAI.....	52
3.5	Estrutura do MAI.....	53
3.5.1	Introdução.....	53
3.5.2	Cultura.....	54
3.5.3	Conexão.....	55
3.5.4	Conformidade	55
3.5.5	Clarificação	55
3.5.6	Confiança	56
3.5.7	CheckBack.....	56

3.6	Proposta de Inquéritos	57
3.7	Vídeos de apresentação e divulgação do MAI	58
4	Proposta para Procedimento de Acolhimento e Integração	60
4.1	Fases do Processo	61
4.1.1	Pré-Ingresso (<i>Pre-Onboarding</i>).....	61
4.1.2	Acolhimento – Primeiro dia de trabalho (<i>Onboarding</i>).....	61
4.1.3	Integração - Primeiros meses (<i>Onboarding</i>)	62
4.1.4	Avaliação e Melhoria Contínua.....	62
4.2	Indicadores de desempenho	63
5	Proposta para elaboração de documento com as competências e a descrição de funções	63
	CONCLUSÃO	64
	APÊNDICES.....	73
	Índice:.....	73
	APÊNDICE 1. Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra.....	73
	APÊNDICE 2. Proposta de Procedimento de Trabalho - Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	73
	APÊNDICE 3. Inquéritos de avaliação do Manual de Acolhimento Integração e de avaliação do Processo de Acolhimento e Integração	73
	APÊNDICE 4. Vídeos elaborados	73
	APÊNDICE 5. Mod.001_DAGM.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figuras

Figura 1 - Comunicação Interna	18
Figura 2 - Cláusulas da NP EN ISO 9001:2015	28
Figura 3 - Composição da CIM RC	32
Figura 4 - População Residente Município de Coimbra	33
Figura 5 - Organograma CMC.....	35
Figura 6 - Percurso.....	54
Figura 7 - "Caixa"	54
Figura 8 - Árvores Motivacional	56
Figura 9 - QR-Code Inquérito 1	57
Figura 10 - QR-Code Inquérito 2.....	57
Figura 11 - Vídeo Apresentação Manual_p1	58
Figura 12 - Vídeo Acolhimento_p1	58
Figura 13 - Vídeo RGPC_p1	58
Figura 14 - Vídeo Código de Conduta (1/3)_p1.....	58

Gráficos

Gráfico: 1- A cultura em primeiro lugar impulsiona o envolvimento	23
Gráfico: 2 - População residente por sexo, em percentagem e em número	33
Gráfico: 3 - População ativa e inativa no Município em 2023.....	33
Gráfico: 4 - Total da População Residente/N.º Total de Efetivos do Município de Coimbra	36
Gráfico: 5 - Distribuição de efetivos por estrutura etária e género.....	37
Gráfico: 6 - Distribuição dos efetivos de 2022 a 2025 por carreiras	37

Gráfico: 7 - Distribuição dos efetivos, para 2025, por carreira	38
Gráfico: 8 - Fases do Projeto	42

Tabelas

Tabela 1 - Estrutura e conteúdo do Manual de Acolhimento e Integração, segundo diferentes autores	11
Tabela 2 - Vantagens do Manual de Acolhimento	12
Tabela 3 - Custo associados à rotatividade do pessoal	13
Tabela 4 - Benefícios do empowerment.....	19
Tabela 5 - Elementos dos "6 C's"	20
Tabela 6 - Grau de maturidade do processo de acolhimento e integração	23
Tabela 7 - Freguesias e União de Freguesias do Concelho de Coimbra.....	32
Tabela 8 - Modelo dos "6 C's" de T. Bauer.....	43
Tabela 9 - Justificação da escolha dos "6 C's"	43
Tabela 10 - Princípios da Qualidade presentes no MAI	44
Tabela 11 - Paralelismo entre NP EN ISO 9001:2015 e os "6 C's"	45
Tabela 12 - Manuais de Acolhimento e Integração consultados	49
Tabela 13 - Riscos e Oportunidades identificados	51

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

“6 C’s” – Cultura, Conexão, Conformidade, Clarificação, Confiança, *Checkback*

AP - Administração Pública Portuguesa

CAF – Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework*)

GQT – Gestão da Qualidade Total

MAI - Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

SGQ - Sistemas de Gestão da qualidade

SGQSP - Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

OCB – Comportamento de Cidadania Organizacional (*Organizational Citizenship Behaviour*)

Introdução

1.1 Objetivos do Projeto

No contexto atual das Organizações públicas e privadas, a gestão da qualidade tem adquirido crescente relevância, principalmente no que se refere à transparência, eficiência, ao combate à corrupção e atividades conexas. A integração estruturada de novos/as trabalhadores/as é essencial para fortalecer esses princípios, sobretudo na Função Pública, onde a complexidade dos processos e a responsabilidade para com a sociedade exigem elevados padrões de atuação - serviços de qualidade e em conformidade com as normas constitucionais e as leis aplicáveis.

Este Projeto tem como objetivo principal a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração (doravante MAI) para o Município de Coimbra, utilizando como referencial a Norma NP EN ISO 9001:2015 e a abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer.

A abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer é amplamente reconhecida no campo da gestão de recursos humanos, por enfatizar não apenas a integração técnica (conformidade e clarificação), mas também os aspetos sociais e culturais que impactam diretamente a integração (os/as trabalhadores/as necessitam de se envolver com a cultura e estabelecer laços/conexões).

A NP EN ISO 9001:2015 é uma norma, internacionalmente reconhecida, que estabelece critérios para um sistema de gestão da qualidade. Entre os seus princípios, destaca-se o foco no cliente, a abordagem por processos, o comprometimento das pessoas (o comprometimento desde o primeiro dia é fundamental), a melhoria e a gestão de relações.

Pretende-se que o MAI seja um instrumento facilitador da integração dos/as novos/as trabalhadores/as, que assegure o suporte necessário para se adaptarem ao ambiente de trabalho e à cultura organizacional, que promova o compromisso com os valores da Função Pública e a satisfação. Adicionalmente, visa mitigar os riscos associados ao processo de integração, garantir a conformidade com as exigências legais, contribuir para o desenvolvimento contínuo e para alcançar os objetivos estratégicos do Município.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Os objetivos específicos são:

1. Identificar as melhores práticas de acolhimento e integração;
2. Analisar o atual processo de acolhimento e integração no Município de Coimbra, identificando riscos e oportunidades de melhoria;
3. Desenvolver um Manual de Acolhimento e Integração, que promova uma cultura de transparência e qualidade, em conformidade com os valores da Função Pública e que contribua para satisfação dos/as trabalhadores/as. Incluindo um separador *Checkback*, no qual será inserido um QR CODE, que encaminhará os/as trabalhadores/as para um inquérito com vista à obtenção de *feedback* e à melhoria contínua do MAI.
4. Propor um procedimento de acolhimento e integração, identificando as diferentes fases do processo, as atividades desenvolvidas e os responsáveis, bem como a monitorização e avaliação do mesmo, tendo em vista a melhoria e o cumprimento dos objetivos do Município de Coimbra.

1.2 Questões-Chave

Para desenvolver este Projeto, foram levantadas três questões fundamentais:

- Como está atualmente o processo de acolhimento e integração do Município de Coimbra? - A análise inicial identificará lacunas e oportunidades de melhoria.
- Quais são os objetivos pretendidos? - O Município de Coimbra pretende estruturar um processo que assegure maior eficiência, eficácia, transparência e conformidade com os princípios da gestão da qualidade.
- Como alcançar esses objetivos? - A resposta envolve a elaboração, implementação e divulgação do MAI, bem como a definição de um procedimento documentado para o acolhimento e integração, que permitirá adotar práticas normalizadas, promovendo uma integração eficaz dos/as trabalhadores/as e contribuindo para uma cultura organizacional de melhoria contínua.

1.3 Organização do Projeto

O Projeto encontra-se organizado da seguinte forma:

Capítulo um: Revisão da literatura, abordando os temas socialização organizacional (pré-ingresso, acolhimento e integração), a importância do Manual de Acolhimento e Integração, sua estrutura e conteúdo, a abordagem dos “6 C’s” de Talya Bauer e os princípios da gestão da qualidade da EN NP ISO 9001:2015 aplicados ao processo de acolhimento e integração.

Capítulo dois: Enquadramento organizacional, com a caracterização do Município de Coimbra, sua missão, visão e valores, estrutura administrativa e o perfil dos efetivos.

Capítulo três: Desenvolvimento da proposta do MAI, incluindo a metodologia, as motivações que levaram ao desenvolvimento do mesmo, a análise do processo atual com a identificação dos riscos e das oportunidades, os objetivos do MAI e a sua respetiva estrutura. Apresentam-se também inquéritos e vídeos elaborados no sentido de complementar e melhorar o MAI.

Capítulo quatro: Proposta para um procedimento documentado de acolhimento e integração, com a definição das fases do processo e indicadores de desempenho.

Capítulo Cinco: Proposta para a elaboração de documento com as competências e a descrição de funções por departamento, divisão e gabinete.

Conclusão: Reflexão sobre os resultados alcançados, identificação de limitações e sugestão para projetos/estudos futuros, bem como considerações finais.

1 Revisão da Literatura

A revisão da literatura constitui a sustentação teórica para a elaboração do Manual. Neste capítulo pretende-se percorrer alguns conceitos relacionados com a temática em estudo, envolvendo a análise de manuais já existentes, bem como a análise de literatura científica e normativa relevante, permitindo identificar boas práticas e teorias relacionadas ao acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as.

Nomeadamente analisar a importância e a estrutura de um Manual de Acolhimento e Integração; fundamentar a escolha da abordagem dos “6 C’s” de T. Bauer em termos de acolhimento e integração para o desenvolvimento do mesmo; a razão de escolha da norma NP EN ISO 9001:2015 como referencial para a elaboração do Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra.

A elaboração, implementação e divulgação de um Manual de Acolhimento e Integração de trabalhadores/as é uma prática que visa otimizar o processo de acolhimento e integração e criar um ambiente de trabalho inclusivo e produtivo, sendo especialmente relevante em Organizações públicas, como as Autarquias Locais.

As Autarquias Locais, enquanto responsáveis pela prestação de serviços à comunidade, têm o dever de exercer a sua função com transparência, eficácia e eficiência, respondendo às necessidades dos seus munícipes. Neste contexto, a adoção de um Manual estruturado promove não apenas o cumprimento das exigências legais e normativas, mas também o fortalecimento do sentimento de pertença dos/as trabalhadores/as.

A certificação no âmbito da Norma NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos, nos Município, tem como objetivo melhorar a gestão e a qualidade dos serviços prestados, aumentar a eficiência e a satisfação dos munícipes, bem como, demonstrar que a Organização possui aptidão para de uma forma consistente manter esse padrão.

A abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer, que foca a integração eficaz dos/as trabalhadores/as, apresenta-se como uma metodologia complementar e estratégica para alcançar os objetivos da certificação, preparar, formar, consciencializar e envolver os/as trabalhadores/as com as metas do Município.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Neste sentido este Projeto alinha-se com os princípios da NP EN ISO 9001:2015, que promove a gestão da qualidade e a melhoria contínua e adota a abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer – *Compliance, Clarification, Culture, Connection, Confidence e Checkback*, atendendo ao facto de ser uma abordagem prática e holística, que se centra não só na integração técnica, mas também nos aspetos sociais e culturais da integração.

1.1 Manual de Acolhimento e Integração

De acordo com Sá e Sintra (2008), com a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), surge uma nova cultura organizacional, a gestão pública inspirada em conceitos, práticas e modelos de gestão organizacional na gestão privada, centrando-se nos requisitos/necessidades dos clientes/utentes, numa comunicação organizacional mais transparente, na simplificação de processos, na otimização de recursos, na preocupação de recrutar, selecionar e reter talentos. Atualmente, a dificuldade de contratar quadros para a administração pública, sofreu um agravamento significativo. As causas são de várias ordens, remuneratórias, a dificuldade de progressão na carreira, ou mesmo a adversidade à mudança organizacional, não são pagináveis com as exigências atuais.

Existe, portanto, uma necessidade premente de inverter este ciclo, de recrutar trabalhadores/as que se envolvam com a cultura da Função Pública, que conheçam as suas especificidades e se sintam aptos para o desempenho da sua função de forma eficaz e eficiente o mais rapidamente possível.

“Toda a Organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade” (Chiavenato, 2020, p. 40)

Machado e Portugal (2013), indicam-nos que muitos processos de recrutamento e seleção fracassam pelo motivo de não serem tomadas medidas para a integração e para o desenvolvimento do sentimento de pertença do/a novo/a trabalhador/a à Organização. Neste contexto um manual de acolhimento é uma ferramenta essencial para quem chega e desconhece por completo a Organização que o/a está a acolher.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Sousa *et al*, (2006) definem o Manual de Acolhimento como um instrumento que facilita a integração do/a novo/a trabalhador/a, ajudando a conhecer a Organização e todas as suas especificidades, acrescentam que uma Organização, ao acolher um novo elemento deve fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível se sinta como parte da Organização.

A elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração ainda não é uma prática comum na maior parte das Organizações, quer privadas quer públicas, mas começa a ganhar relevo.

Rocha afirma que, “na maior parte das Organizações Públicas não existem procedimentos formalizados que integrem o conceito de acolhimento e, muito menos Manual de Acolhimento”, (2021, p. 183). Referindo, ainda, que o processo de integração, por vezes assume a forma de estágio probatório, referindo-se, de certa forma, ao período experimental dos contratos de trabalho.

O Manual de Acolhimento e Integração,

continua a ser uma ferramenta importante e facilitadora da integração organizacional (...) os seus conteúdos são essenciais para a socialização dos recém-chegados e um meio para a disseminação da cultura organizacional, bem como contêm conteúdos funcionais como normas e regulamentos internos. (Godinho, et al, 2023, p. 1)

Para os autores supramencionados, o Manual de Acolhimento e Integração é considerado um dos documentos orientadores mais importante nas Organizações.

Desde 2017, em Portugal, existem empresas privadas que têm criado um Departamento de Felicidade, reconhecendo que trabalhadores/as motivados e alinhados com a cultura organizacional aumentam os resultados, concluindo que “A Felicidade é Lucrativa” (Costa, 2024, p. 119).

Atendendo ao exposto, é essencial desenvolver uma ferramenta que concentre as informações necessárias e essenciais a transmitir aos/às trabalhadores/as, motivá-los e envolvê-los. O Manual de Acolhimento e Integração desempenha um papel crucial neste

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

processo, servindo como o primeiro passo para a implementação de uma cultura organizacional eficaz.

1.1.1 Conceitos de Pré-Ingresso, Acolhimento e Integração

Os conceitos abordados, fazem parte do processo de socialização o qual se pode definir, segundo Louis (1980), citado em Calheiros (2019, p. 149), bem como em Rego, *et al* (2019, p. 328), como “o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da Organização”.

Para Chiavenato o processo de socialização é “um processo de aprendizagem dos valores, normas e comportamentos requeridos pela Organização.” (2020, p. 212), pelo qual devem passar todos/as os/as trabalhadores/as para que possam compreender o seu papel dentro da Organização.

Segundo Calheiros (2019) e Rego, *et al*, (2019), o modelo mais amplamente reconhecido para descrever o processo de socialização foi desenvolvido por Feldman, (1981) o qual desdobra o processo de socialização em três fases distintas: 1- Socialização antecipatória ou pré-ingresso; 2 – Encontro; 3- Mudança e aquisição ou metamorfose. Robbins (1994), citado em (Camara, Guerra, e Rodrigues, 2007, p. 192), também divide este processo em três fase sendo elas: 1 – Pré-encontro; 2 – Encontro; 3 – Metamorfose ou Ajustamento.

Resumidamente, o processo de socialização inicia-se com o conhecimento do/a trabalhador/a da sua admissão na Organização e prolonga-se durante a sua permanência na mesma. Este Projeto debruça-se sobre o pré-ingresso, acolhimento e integração.

1.1.1.1 Conceito de Pré-Ingresso / Pre-Onboarding

Pré-Ingresso, ou *pre-onboarding*, para alguns autores socialização antecipatória, período no qual o/a trabalhador/a procura obter informação sobre a Organização que o irá acolher e como a Organização pode contribuir para a satisfação das suas necessidades.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Altura em que desenvolve, pela primeira vez, o “contrato psicológico”, sendo o contrato psicológico, definido por Rousseau (1989), como, “convicções do indivíduo acerca das condições de reciprocidade e termos de troca entre o indivíduo e uma terceira parte”, citado em Calheiros (2019, p. 151). Para Caetano, *et al*, é uma “relação de compromisso e cedências mútuas” (2002, p. 303).

O Pré-Ingresso, segundo Talya Bauer, (2010), é uma fase crucial no processo de integração de novos/as trabalhadores/as, uma “janela de oportunidade” para a Organização, uma vez que o/a trabalhador/a está mais recetivo à recolha de informação. Esta etapa ocorre antes do primeiro dia de trabalho e tem como objetivo preparar o/a novo/a trabalhador/a para a sua entrada na Organização.

Nesta fase devem ser transmitidas informações importantes sobre a empresa, a cultura organizacional, as expectativas do cargo e outros detalhes relevantes que ajudem a reduzir a ansiedade e a incerteza do/a novo/a trabalhador/a, garantindo que o/a trabalhador/a se sinta bem-vindo e preparado para iniciar as suas funções de forma eficaz.

Para Caetano, *et al*, (2002) nesta fase deve-se transmitir informações realistas da Organização, quer os aspetos mais positivos, quer os menos interessantes, como os mesmos escrevem o/a trabalhador/a não é uma “tábua rasa”, compete ao processo de integração moldar o/a trabalhador/a à cultura e aos objetivos da Organização.

1.1.1.2 Conceito de Acolhimento

Para alguns autores o acolhimento será o encontro, o momento da admissão em que o/a trabalhador/a estabelece contacto com a realidade organizacional, dia em que faz uma avaliação ao “contrato psicológico”, por si elaborado e formaliza o contrato de trabalho.

De acordo com Machado e Portugal (2013), o processo de acolhimento, deve ser uma técnica de gestão de recursos humanos complementar ao processo de recrutamento e seleção, só desta forma se consegue uma integração eficiente. Sendo o processo de acolhimento essencial, para a integração à cultura organizacional, bem como, para o desenvolvimento do “eu” do/a trabalhador/a e das suas expectativas.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Por sua vez, Calheiros (2019) corrobora com este método, afirmando que o processo de recrutamento e seleção não deverá terminar com a escolha do/a trabalhador/a, existe a necessidade de integrá-lo/a desde o primeiro dia, por forma a potenciar a retenção e o desempenho.

De acordo com Machado e Portugal (2013), a forma como o/a trabalhador/a é recebido/a tem uma relação estreita com a sua integração e desempenho da sua função, daí a importância de um acolhimento bem estruturado, uma vez que terá implicações no futuro. Segundo os mesmos, um processo de acolhimento bem planeado, estruturado e implementado, demonstra consideração, interesse e valorização pelo/a novo/a trabalhador/a, produzindo neste/a o sentimento de pertença, de compromisso e vontade de cooperar com a Organização.

1.1.1.3 Integração

No conceito da integração alguns autores, definem-na como a mudança e aquisição ou metamorfose, i.e., o período em que o/a trabalhador/a adquire as competências necessárias para o desempenho da sua função, se conecta e se envolve com a cultura organizacional e com a Organização, ou seja, adquire as aptidões necessárias para interagir no contexto organizacional.

Para Machado e Portugal (2013), nesta fase deve-se dar a conhecer a Organização e o seu funcionamento interno, o posto de trabalho e as relações funcionais que este estabelece com outros departamentos e com outros organismos.

O processo de integração varia de pessoa para pessoa, pode ser mais rápido para uns que para outros, o objetivo é que o/a trabalhador/a se sinta integrado, acolhido e parte integrante da Organização. Segundo Calheiros (2019) ao chegar a esta fase pressupõe-se que três objetivos foram atingidos, sendo eles: - clareza acerca das exigências do cargo; - domínio das competências necessárias para a função; - ajustamento às normas e valores da Organização.

1.1.1.4 Onboarding

Onboarding, traduzido à letra - embarcar, de certa forma agrega o conceito de acolhimento e integração, desde o primeiro dia em que “embarca” no seu novo emprego até ao dia em que o/a trabalhador/a se sente como membro da Organização.

Segundo Chiavenato (2006), o conceito de *onboarding* é um processo essencial para a integração eficaz de novos/as trabalhadores/as na Organização. Este processo inclui várias etapas que vão desde a receção inicial até à completa adaptação do/a trabalhador/a ao ambiente de trabalho. O mesmo, enfatiza a importância de ferramentas de avaliação contínua que garantam o alinhamento, entre as expectativas organizacionais e individuais.

Para Calheiros (2019), é nesta fase que se consolida o contrato psicológico, ou seja, o/a trabalhador/a estabeleceu à priori expectativas do que era esperado de si e o que esperava receber por parte da Organização, chegando a esta fase encontra-se apto para consolidar essas expectativas, sejam elas satisfatórias ao fracassadas.

Segundo Bauer o conceito de *onboarding*, “*is the process of helping new hires adjust to social and performance aspects of their new jobs quickly and smoothly*”, (2010, p. 1). Para Bauer, *et al*, *onboarding* é o processo “através do qual os recém-chegados fazem a transição de serem *outsiders* organizacionais para serem *insiders*” (2007, p. 707), i.e., passam de membros externos para membros internos da Organização, ainda segundo os mesmos autores este processo deve ser estruturado e visa integrar os/as novos/as trabalhadores/as na Organização de forma eficaz.

Este processo inclui várias etapas e várias dimensões. Bauer e Fard (2022), divide o processo de *onboarding* em seis dimensões cada uma com conteúdos específicos a transmitir ao/à novo/a trabalhador/a, nomeadamente: conformidade (*compliance*), clarificação (*clarification*), cultura (*culture*), conexão (*connection*), confiança (*confidence*) e *feedback* (*check-back*). Cada uma destas etapas deve ser pensada, planeada e divulgada para garantir que os/as novos/as trabalhadores compreendam as suas funções, se adaptem à cultura organizacional, estabeleçam conexões significativas e se sintam confiantes.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

1.1.2 Estrutura tipo de um Manual de Acolhimento e Integração

Através da revisão da literatura, analisou-se qual o tipo de estrutura e o conteúdo que um Manual de Acolhimento e Integração deve conter. Dessa análise elaborou-se a tabela n.º 1.

Tabela 1 - Estrutura e conteúdo do Manual de Acolhimento e Integração, segundo diferentes autores

Autores	Ano	Estrutura e Conteúdo
Caetano e Vala	2002	Boas Vindas; Apresentação da Organização; Regulamentos no domínio das relações de trabalho; Estruturas Representativas dos Trabalhadores; Benefícios sociais; Serviços de apoio e Assistência Social; Política de gestão de recursos humanos
Sousa, et al	2006	Introdução, com uma mensagem de boas-vindas; Um breve historial da empresa; A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa; Formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos colaboradores; Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias; Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisão e atualizações; Política de formação e de valorização profissional e de carreira, esquema e critérios de avaliação de desempenho.
Calheiros	2019	Mensagem de boas-vindas (pelo responsável máximo); Informações gerais sobre a Organização (história, estrutura, etc.); Principais políticas organizacionais; Procedimentos organizacionais transversais; Mapa das instalações; Descrição do programa de acolhimento; Outras informações úteis (contactos internos, transportes, etc.)
Rego, et al	2019	Mensagem do responsável máximo da Organização; Organograma da Organização; Produtos e serviços da Organização; Mapa da fábrica/departamento/edifícios; Termos chave da indústria, da Organização, ou da função; Código de ética da Organização; Cópia do manual de políticas da Organização; Cópia da descrição e dos objetivos da função; Mapa de Férias; Plano de compensação e

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

		outros benefícios; Cópia dos documentos de avaliação de desempenho, incluindo datas da avaliação; Cópias de outros documentos relevantes; Programa de formação da Organização; Informação sobre plano de carreiras; Procedimentos de segurança e emergência; Cópias das publicações chave da Organização; Lista telefónica e eletrónica interna.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Como se constata, a estrutura e conteúdo, sugerida pelos diferentes autores e ao longo dos tempos, é similar.

Calheiros, chama à atenção para o equilíbrio “entre a quantidade e a pertinência da informação incluída”, (2019, p. 161), neste tipo de documento. O manual deve ser apelativo, claro e com escrita simples, para garantir que todos os leitores compreendam a informação contida e necessária a transmitir. Por sua vez Rego, *et al*, (2019), consideram que poderá ser contraproducente debitar excesso de informação no primeiro dia de trabalho, aconselhando ao doseamento da informação. Contudo, consideram trazer vantagens para a Organização a prestação na íntegra da informação e da documentação referidos pelos autores. Elaborou-se a tabela n.º 2 com as vantagens apresentadas pelos autores.

Tabela 2 - Vantagens do Manual de Acolhimento

1	Facilita a inserção do indivíduo na Organização;
2	Acelera a sua adaptação à empresa e a aprendizagem dos elementos básicos necessários a um bom desempenho;
3	Evita desperdícios de tempo, seja do próprio ou nos membros organizacionais a que ele solicita auxílio se não possuísse a informação;
4	Previne a ocorrência de comportamentos indesejados;
5	Impede que o indivíduo se comporte de determinadas maneiras alegando desconhecimento das normas e regras.

Fonte: Rego *et al*, (2019)

1.1.3 Processo de acolhimento e integração

A existência de um Manual de Acolhimento e Integração por si só, não se traduz em um processo de integração eficaz, existe a necessidade de planejar, elaborar, implementar e documentar um procedimento de acolhimento e integração, o qual deve ser monitorizado, avaliado e revisto, tendo em vista a melhoria de todo o processo.

Segundo Caetano, *et al*, (2002), é recomendável que a Organização estabeleça antecipadamente um programa de orientação e acompanhamento inicial do/a trabalhador/a, dessa forma, estar-se-á a contribuir para aumentar a probabilidade de sucesso na sua adaptação. Afirmam também, que a existência e a implementação de programas de acolhimento, permitem reduzir a ansiedade e proporcionar um clima de apoio e desenvolvimento profissional.

Chiavenato (2006), reforça que um processo eficaz de acolhimento e integração, deve incluir "ferramentas de avaliação contínua que garantam o alinhamento entre expectativas organizacionais e individuais", apresenta os cinco métodos mais utilizados para promover a socialização, sendo um deles os programas de integração. Referindo-se à fase de integração, como “crucial para o desenvolvimento de um relacionamento saudável entre o indivíduo e Organização”, (Chiavenato, 2006, p. 212), sendo um período lento e difícil e que pode levar a *turnovers* precoces. Afirmando que “as empresas inteligentes não estão dispostas a perder capital humano” (Chiavenato, 2006, p. 160). Tendo elaborado uma tabela evidenciando os custos associados à rotatividade dos/as trabalhadores/as, que se transcreve na tabela n.º 3.

Tabela 3 - Custo associados à rotatividade do pessoal

Custos Primários	Custos de recrutamento e seleção
	Custos de registo e documentação
	Custos de integração e envolvimento
	Custos associados à saída do trabalhador
Custos Secundário	Atrasos na prestação de serviços.
	Influência nos restantes trabalhadores.
	Perda de tempo na preparação de um novo trabalhador.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Custos Terciários	Reflexo na imagem da Organização.
----------------------	-----------------------------------

Fonte: Elaboração própria adaptado de Idalberto Chiavenato (2006) e Idalberto Chiavenato (2020)

O investimento feito num manual, quer em todo o processo de acolhimento e integração traduz-se num investimento em serviços de excelência e redução de custos.

1.1.4 O Acolhimento e Integração e a sua importância nos Municípios

Os Municípios desempenham um papel crucial e de extrema importância no desenvolvimento de uma região, no sentido de garantir o sucesso das suas atribuições, é fundamental a criação de ferramentas que incentivem o envolvimento dos/as trabalhadores/as com a cultura da Função Pública.

Segundo a pesquisa de Cesário e Magalhães (2016), existem diversos estudos que demonstram uma relação próxima entre variáveis organizacionais, como a produtividade e o envolvimento organizacional, ainda segundo os mesmos, os poucos estudos existentes para o setor público revelam a importância no desenvolvimento e motivação dos funcionários públicos, quanto mais envolvidos, mais formados, mais ouvidos, mais aumentam o seu comportamento de cidadania organizacional (*Organizational Citizenship Behaviour* - OCB), ou seja, mais “vontade de cooperar”.

Yaghoubi, Masihinchí e Hadi (2011), citados em Cesário e Magalhães, definem OCB “como um comportamento voluntário e espontâneo que se estende além das tarefas de trabalho”, (2016, p. 980), ou seja, os/as trabalhadores/as estão dispostos a contribuir com mais do que lhes é solicitado. Esta pesquisa, conclui que quanto maior for o OCB, maior é a produtividade e o comprometimento organizacional.

Neste contexto, a elaboração e implementação de um procedimento documentado e de um manual, assumem-se como uma medida indispensável e de grande relevância, uma vez que, oferece uma base sólida para orientar os/as trabalhadores/as, facilitando a sua adaptação à cultura, às práticas, aos valores e aos objetivos da Organização, criando o sentimento de pertença. Além disso, contribui para fortalecer o compromisso com a

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

eficácia, eficiência, transparência e melhoria dos serviços prestados aos seus munícipes. Levando ao fortalecimento da própria democracia.

1.2 Abordagem dos “Seis C’s” de Talya Bauer

Após a pandemia, os tempos mudaram, estamos numa nova era em que a satisfação e a retenção dos funcionários deve ser a prioridade, segundo Bauer e Fard (2022). Os mesmos autores, afirmam que a velha frase “devem estar satisfeitos por ter emprego” (2022, p. 13) já não é discussão, atualmente a preocupação deverá centrar-se na questão “Como podemos criar uma cultura de excelência mutuamente benéfica?” (2022, p. 13).

Chiavenato (2020), indica-nos que até há pouco tempo as pessoas/trabalhadores eram tratadas apenas como meros recursos produtivos, essa maneira retrógrada levou a conflitos e a quebra da competitividade organizacional. São os/as trabalhadores/as que levam as Organizações para a frente e para que estes invistam a sua energia pessoal devem estar comprometidos e envolvidos com a Organização.

Existe a necessidade de alinhar os interesses da Organização e os interesses dos/as trabalhadores/as. Este alinhamento passa pela elaboração e implementação de um processo estruturado de acolhimento e integração.

O ingresso em um novo emprego gera receio, ansiedade e expectativa, é um período crítico para os novos/as trabalhadores/as, estes necessitam de ser apoiados, motivados, aceites e envolvidos na cultura organizacional, sobretudo quando estamos perante contextos organizacionais complexos, como são as Autarquias Locais.

Talya Bauer, desenvolveu uma abordagem estruturada para o acolhimento e integração de trabalhadores – “The “6 C’s” of Onboarding”.

A abordagem de integração dos “6 C’s” baseia-se, de que a forma como um/a trabalhador/a é recebido/a e acompanhado/a nos primeiros meses impacta diretamente na sua adaptação, desempenho e permanência na Organização, nesse sentido desenvolveu uma abordagem que integra seis elementos essenciais para um processo de acolhimento e integração bem-sucedido.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Passamos a descrever, a estrutura da abordagem de integração dos “6 C’s” de Bauer, como a própria indica “uma poderosa estrutura de integração baseada na ciência” (Bauer e Fard, 2022, p. 66).

1.2.1 Cultura (Culture)

Segundo Shein (1985), citado em Rocha (2021), a cultura organizacional consiste em um conjunto de valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões que orientam a interação dentro de uma Organização e influenciam a maneira como os trabalhadores/as se dedicam ao trabalho e à Organização. Segundo Chiavenato (2020), o primeiro passo para conhecer uma Organização é conhecer a sua cultura. Para Camara, Guerra e Rodrigues, existe a necessidade de dar a conhecer “desde o início, orientação, de modo que eles rapidamente se adaptem à Cultura da Empresa. A esse processo de aculturação se chama socialização.” (2007, p. 192). Para Bauer “Cultura é uma categoria ampla que inclui fornecer aos funcionários o senso das normas organizacionais — tanto formais quanto informais.” (2010, p. 2)

Portanto a cultura organizacional influencia o comportamento dos/as trabalhadores/as, neste sentido, é fundamental a compreensão da cultura organizacional. Quanto mais o/a trabalhador/a conhecer e compreender a nova Organização, mais eficaz será o seu processo de integração.

1.2.2 Conformidade (Compliance)

Transferência de conhecimento técnico e exigências legais. De acordo com Bauer (2010) este é o nível mais básico da integração, refere-se ao cumprimento de requisitos formais, administrativos e legais.

É fundamental que os/as trabalhadores/as conheçam os princípios éticos que regem a função pública, bem como os regulamentos internos e pautar a sua conduta por eles.

1.2.3 Clarificação (Clarification)

De acordo com Bauer (2010), este elemento serve para clarificar a função e as expectativas do/a novo/a trabalhador/a. Refere-se ao esclarecimento, claro, de regras, direitos, obrigações e deveres. O papel e as expectativas do/a trabalhador/a dentro da Organização.

1.2.4 Conexão (Connection)

“Conexão refere-se aos relacionamentos interpessoais vitais e às redes de informação que os novos funcionários devem estabelecer.” (Bauer, 2010. p. 2).

“As pessoas não vivem isoladas (...) se relacionam continuamente” (Chiavenato, 2020, p. 55). De acordo com Bauer *et al*, a conexão social dentro da Organização é essencial para a retenção de trabalhadores/as, bem como para a criação de laços e do sentimento de pertença - “*the people make the place*”, (2025, p. 367).

As conexões servem para o/a trabalhador/a terem a perceção do seu valor e de que modo este é aceite no seio da Organização. Quanto mais ligado/envolvido se sentir com a equipa de trabalho e os restantes colegas, maior vai ser o sentimento de segurança e confiança nas tarefas realizadas, consequentemente, melhor serão os resultados obtidos.

Para Rocha (2021), a comunicação interna visa transmitir ordens, informar sobre temas e notícias de interesse geral e os objetivos da Organização, uma comunicação bem estruturada promove a satisfação dos seus membros, ajuda na tomada de decisões, é um instrumento facilitador da mudança organizacional, refletindo-se na imagem externa da Organização.

Camara, Guerra, e Rodrigues, (2007, p. 591), apresentam um esquema representativo de como deve ser a comunicação interna para que seja eficaz, Carapeto e Fonseca, (2006, p. 143), referem os comportamentos eficazes no processo de comunicação. Conforme se evidencia na figura n.º 1

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

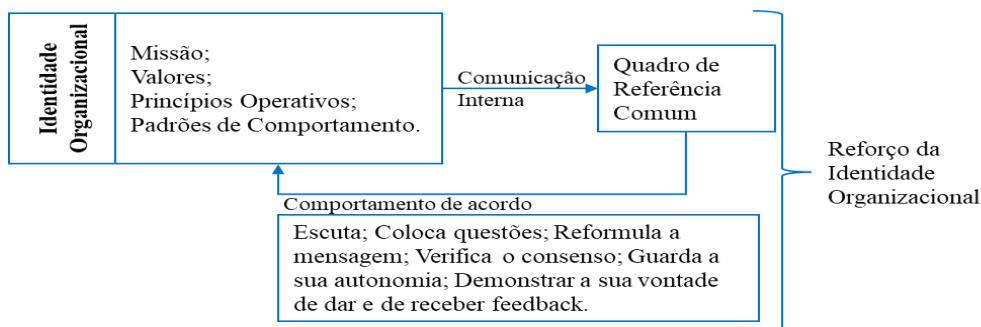


Figura 1 - Comunicação Interna

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Camara, Guerra, Rodrigues (2007) e Carapeto e Fonseca (2006).

Para Korte (2010), a construção de relacionamentos é um dos principais impulsionadores do processo de socialização nas Organizações.

Bauer *et al*, no seu recente artigo, no qual analisaram 256 estudos, concluem que a aceitação social é “*the most important mechanism for successful onboarding*” (2025, p. 356), ou seja, a criação de laços sociais em ambiente de trabalho, é importante não só para a satisfação, mas também, para o bem-estar e para o desempenho no trabalho.

1.2.5 Confiança (Confidence)

Para Bauer e Fard, “Confiança refere-se ao sentimento dos funcionários em relação à boa execução do trabalho e à sua competência para enfrentar novos desafios” (2022, p. 73). Ainda de acordo com os mesmos, a confiança, embora seja um estado de alma, influencia diretamente a motivação, a capacidade de adaptação e a produtividade. Promover a confiança permitirá ao/à trabalhador/a evoluir para um novo patamar, aceitar novos desafios/funções, dar mais de si.

Conforme Lemos (2024), a liderança deve ser inspiradora, para orientar e motivar.

Chiavenato (2020), escreve sobre a necessidade de se adotar uma gestão participativa, no compartilhamento de ideias e objetivos, ou seja, empoderar os/as pessoas/trabalhadores, dar confiança, proporcionar informação, compartilhar conhecimento, incentivar, motivar, etc. Considerando a motivação como uma alavanca do *empowerment* e identifica sete benefícios do *empowerment* que são:

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Tabela 4 - Benefícios do empowerment

1. Novas maneiras de trabalhar: O <i>empowerment</i> incentiva a adoção de novas abordagens no ambiente de trabalho, promovendo a flexibilidade e a adaptabilidade.
2. Autonomia e participação: Aos/às trabalhadores/as é dada mais autonomia para tomarem decisões e participarem ativamente nos processos, contribuindo para o aumento do compromisso, envolvimento e satisfação.
3. Mentalidade compartilhada: O <i>empowerment</i> fomenta uma mentalidade de colaboração e partilha de conhecimentos e informações, fortalecendo a equipe.
4. Foco em metas e objetivos: Com mais autonomia, os/as trabalhadores/as alinham as suas ações com as metas e os objetivos da Organização, melhorando a eficiência.
5. Ênfase em resultados: A ênfase é colocada nos resultados, incentivando a responsabilidade e a busca contínua por melhorias.
6. Criação e agregação de valor: O <i>empowerment</i> permite que os/as trabalhadores/as contribuam de maneira significativa para a criação de valor, tanto para a Organização quanto para os clientes/utentes.
7. Compromisso e colaboração: Aumenta o compromisso dos/as trabalhadores/as para com a Organização e o sentimento cooperativo, todos trabalham em conjunto para alcançar os objetivos da Organização.

Fonte 1 - Conforme Chiavenato (2020)

Camara, Guerra, e Rodrigues, (2007), chamam à atenção para a necessidade da gestão do stress nas Organizações, o qual pode ser considerado como um “vírus”, representando custos e ineficácia organizacional, os mesmos autores corroboram, de que, um mau processo de acolhimento e integração conduz à frustração e a turnover precoces por parte dos/as trabalhadores/as, à chamada “crise de integração”.

O período de integração poderá ser considerado o período mais crítico para o/a novo/a trabalhador/a, nesse sentido o processo de acolhimento e integração deve transmitir confiança, minimizar o stress inicial e promover a satisfação.

1.2.6 Feedback (Checkback)

Para Bauer e Fard, “O *checkback* refere-se ao *feedback* da integração. Os dados que você recebe sobre a experiência do funcionário serão inestimáveis” (2022, p. 76).

Este é um processo muitas vezes negligenciado nas Organizações. O acompanhamento contínuo e a obtenção de *feedback*, permitem avaliar se o/a trabalhador/a está integrado e satisfeito com a sua experiência na Organização, ou seja, avaliar todo o processo de acolhimento e integração.

Chiavenato (2006), aborda este tema do *feedback*, indicando que “o ideal seria criar um subsistema de controlo automático (*feedback*), capaz de armazenar, processar e recuperar as informações sobre o funcionamento do sistema, que permitisse diagnosticar e os ajustamentos necessários e avaliar a efetividade dessas correções e ajustamentos no sentido de melhorar o desempenho do sistema.” (2006, p. 155), a existência deste sistema, segundo o mesmo, permitiria a redução da rotatividade o chamado *Turnover*.

Estruturou-se na tabela n.º 5 a apresentação de cada um dos elementos por: - Objetivos a transmitir; - O que envolve transmitir/desenvolver; - O impacto esperado.

Tabela 5 - Elementos dos "6 C's"

6 C's	Objetivos	Envolve	Impacto
CULTURA	Transmitir informação no sentido de garantir que compreendam e se identifique com os valores e a missão da Organização.	. Apresentação da história, visão, missão e valores da Organização. . Explicação da cultura de trabalho e processos de gestão. . Partilha da estrutura organizacional. . Incentivar à participação ativa na Organização, ao desenvolvimento do sentimento de pertença.	. Conduzir à identificação, por parte do/a trabalhador/a, com a cultura da Organização. . Fortalecer o sentimento de pertença e reduzir a probabilidade de quebra do contrato psicológico.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

CONFORMIDADE	Garantir que recebem toda a documentação, informação necessária e compreendam as normas internas e exigências legais da Organização para o desempenho das suas funções.	. Apresentação/ divulgação de Leis, Regulamentos, Normas e Códigos, ou seja, as exigências legais às quais a Organização está sujeita. . Apresentação/ divulgação do código de conduta. . Apresentação/ divulgação de Planos, Regulamentos, Normas, Manuais, Procedimentos e Instruções de trabalho, ou seja, a documentação interna existente para o desempenho das funções.	. Reduzir problemas administrativos, erros e evitar falhas.
CLARIFICAÇÃO	Evitar confusão e incerteza sobre as funções, objetivos e responsabilidades.	. Explicação detalhada e com clareza da função e tarefas. . Explicação dos direitos, deveres e garantias. . Definição de expectativas de desempenho e objetivos. . Esclarecimento de normas de segurança e saúde. . Informação sobre plano de formação.	. Garantir que o/a trabalhador/a conheça os seus direitos e obrigações e compreenda como a sua função contribui para os objetivos organizacionais, reduzindo erros e aumentando a produtividade.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

CONEXÃO	Enfatizar a importância das relações interpessoais para o bem-estar e o envolvimento do/a trabalhador/a. Mostrar os comportamentos adequados a promover.	. Primeiro dia de trabalho e boas-vindas. . Apresentação do/a trabalhador/a às chefias e à equipa de trabalho. . Partilha dos meios de comunicação interna e comunicação externa. . Promoção de ambiente saudável e dinâmicas de integração e interajuda.	. Diminuir a sensação de isolamento, aumentar a motivação e fortalecer a colaboração dentro da Organização.
CONFIANÇA	Transmitir confiança, motivar, envolver, criar um bom ambiente organizacional.	. A criação de um ambiente acolhedor e de suporte. . Formação ao longo da carreira, para desenvolver/consolidar competências. . Estímulo à participação ativa e à autonomia.	. Aumentar a confiança do/a trabalhador/a reduzindo a ansiedade inicial e facilitando a adaptação ao posto de trabalho. . Incentivar a proatividade.
CHECKBACK	Obter <i>feedback</i>, para que possam ser implementadas melhorias.	. Realização de reuniões periódicas de feedback. . Inquéritos de satisfação e avaliação do processo. . Ajustes no processo de acolhimento e integração.	. Evita que problemas passem despercebidos, melhora o processo de acolhimento e integração, contribui para a retenção dos/as trabalhadores/as.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Bauer e Fard, (2022)

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

1.2.7 Grau de maturidade do processo de acolhimento e integração

Bauer e Fard (2022), através dos seus diversos estudos, identifica o grau de maturidade do processo de acolhimento e integração de uma Organização. Estabelecendo uma relação entre a implementação dos “6 C’s” e a estratégia organizacional, concluindo que Organizações mais passivas possuem uma estratégia passiva e as Organizações que implementa a abordagem de integração completa dos “6 C’s”, possuem uma estratégia proativa, conforme tabela n.º 6.

Tabela 6 - Grau de maturidade do processo de acolhimento e integração



Fonte: Vecteezy.com

Nível Estratégico	Conformidade	Clarificação	Confiança	Conexão	Cultura	Checkback
Proativo						
Potencial						
Passivo						

Fonte: Elaboração própria, cf. Bauer e Fard, (2022)

Gráfico: 1- A cultura em primeiro lugar impulsiona o envolvimento

No gráfico n.º 1, pretende-se evidenciar o envolvimento dos/as trabalhadores/as de acordo com o grau de maturidade do processo de acolhimento.



Fonte: Elaboração própria cf. Bauer e Fard (2022)

Fonte: Imagens - Vecteezy.com

A abordagem dos “6 C’s” de Talya Bauer fornece um modelo abrangente para um processo de integração eficaz, indo além das formalidades básicas. Aplicar esta abordagem de forma estruturada melhora a retenção, a motivação, a produtividade e o envolvimento dos/as trabalhadores/as com a cultura da empresa, bem como se traduz num complemento à gestão da qualidade.

1.3 Sistema de Gestão da Qualidade na Administração Pública

Nos últimos anos, tem-se assistido a mudanças profundas na Administração Pública Portuguesa (AP) com a publicação do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, que introduziu as Medidas de Modernização Administrativa, no mês seguinte o Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, que cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), estava identificada a necessidade de simplificar, modernizar, normalizar e tornar mais eficiente e transparente a AP e proporcionar melhores serviços aos seus clientes/utentes.

De acordo com o estipulado no artigo n.º 3 do Decreto-Lei n.º 166-A/99, a qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Este normativo estabelece a necessidade de implementar “a ideia da qualidade nos serviços públicos”, contrapondo a uma “Administração Pública paralisante, formalista, desmotivada, de modelo burocrático, muito pouco preocupada com a ideia da qualidade do serviço prestado.”, reconhecendo como vantagens da implementação de um SGQ, a eficácia e eficiência da gestão, a simplificação e desburocratização dos procedimentos administrativos, a satisfação dos munícipes, a otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais do Município e a concretização dos objetivos, a estas vantagens identificadas poderá se adicionar a transparência, a confiança e a consolidação da imagem do Município.

Contudo, segundo Félix, Morais, e Fonseca (2018), Carapeto e Fonseca (2006), e Sá (2002), citado em Saraiva e Gabriel (2016), este Decreto-Lei nunca obteve regulamentação posterior, encaminhando as entidades públicas para a certificação com base nas normas NP EN ISO 9000.

Existem outros modelos de gestão que as entidades públicas podem optar, nomeadamente, o modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM) para o setor público ou o modelo CAF 2020 - *Common Assessment Framework* (CAF), o qual já conta com cinco versões, mas não cabe neste Projeto aprofundar estes modelos.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

A Norma NP EN ISO 9001:2015 é um referencial internacional que estabelece requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), aplicável a Organizações de todos os sectores e dimensão e focada na melhoria contínua e na satisfação dos clientes e das partes interessadas.

1.3.1 Definição de Qualidade

A Norma NP EN ISO 9000:2015, define qualidade como o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto.

O Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio, no seu preâmbulo, define qualidade como:

A qualidade é hoje universalmente reconhecida e aceite como a satisfação do cliente a custos adequados e tornou-se um imperativo para todas as Organizações públicas e privadas, face à crescente consciencialização que os consumidores e utentes de bens ou serviços possuem dos direitos que lhes estão atribuídos (...) a qualidade é uma filosofia de gestão para qualquer Organização que queira ser credível ou socialmente útil, tendo-se tornado num movimento irreversível e imparável.

Para Domingues, uma definição da qualidade adequada à função pública,

deve considerar a satisfação das pessoas integradas no nível central e de direção dos serviços, das pessoas responsáveis pela gestão e prestação local dos serviços, bem como as aspirações dos consumidores, que devem ser vistos cada vez mais como clientes (2004, p. 239).

Citando Pires, “Não é, portanto fácil a definição do que entender por qualidade. A sua definição terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso concreto” (2012, p. 40). Ainda segundo o mesmo autor, a qualidade está relacionada a três componentes essenciais: satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores; ser oferecida a um preço que o consumidor esteja disposto a pagar; ser disponibilizada nas condições e no tempo desejado.

1.3.2 Os Sete Princípios da Qualidade

A Norma NP EN ISO 9001:2015 especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade eficaz e baseia-se em sete princípios fundamentais, descritos na NP EN ISO 9000:2015.

De acordo com a NP EN ISO 9000:2015, apresenta-se, os sete princípios da gestão da qualidade.

- 1. Foco no cliente:** A gestão da qualidade concentra-se na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas. O sucesso sustentado de uma Organização depende da sua capacidade de atrair e reter a confiança dos seus clientes e das partes interessadas.
- 2. Liderança:** Os líderes estabelecem unidade de propósito e orientação, criando condições para que as pessoas se comprometam em alcançar os objetivos da Organização. Neste sentido compete à liderança implementar estratégias, políticas, processos e disponibilizar recursos para que os objetivos sejam alcançados.
- 3. Comprometimento das pessoas:** É essencial que todos os níveis da Organização estejam comprometidos e envolvidos, utilizando as suas competências (conhecimento/habilidade/atitude) para o benefício da Organização. Conforme a IPQ, (2015 a, p. 11), “O reconhecimento, o conferir poderes e a melhoria das competências facilitam o comprometimento das pessoas para que sejam atingidos os objetivos da qualidade da Organização.”.
- 4. Abordagem por processos:** Para se obter resultados consistentes e previsíveis é mais eficaz quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente. O SGQ deve ser constituído por processos que se inter-relacionam entre si, formando um sistema. Devem ser definidos, objetivos, autoridades, responsabilidades e alocados recursos para o cada processo e proceder à monitorização e avaliação com vista à melhoria do mesmo.
- 5. Melhoria:** O foco da Organização deve ser a melhoria. Melhoria dos processos, melhoria nas capacidades da Organização, na satisfação do cliente, melhoria na

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

identificação das causas raiz, de problemas. Seguidas de implementação de ações preventivas ou corretivas.

6. Tomada de decisão baseada em evidências: As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações, os quais devem ser os mais objetivos possíveis. Neste sentido a tomada de decisões baseadas em factos, evidências e análise de dados é fundamental. A Organização deve assegurar que a informação que recolhe é suficiente, precisa, fiável e segura, bem como, assegurar que as pessoas que analisam e avaliam os dados são competentes.
7. Gestão das relações: Para alcançar um sucesso sustentado, uma Organização deve gerir as suas relações com as partes interessadas relevantes. As partes interessadas, sejam fornecedores, empregados, clientes ou financiadores, influenciam o desempenho da Organização sendo essencial fazer a gestão adequada para mitigar o impacto no seu desempenho.

1.3.3 Ciclo de Deming ou PDCA

A Norma NP EN ISO 9001:2015 adota a abordagem por processos que incorpora o pensamento baseado em risco, o qual permite identificar riscos e desvios nos processos e no SGQ, conduzindo à implementação de ações preventivas no sentido de mitigar os riscos identificados e potenciar as oportunidades que possam surgir.

Adota, também, o ciclo PDCA (do inglês *Plan – Do – Check – Act*), garantindo que os recursos sejam adequados e bem geridos, as oportunidades de melhoria são identificadas e implementadas de forma contínua.

De forma resumida, descreve-se as diferentes etapas do ciclo PDCA, conforme a NP EN ISO 9001:2015:

Plan / Planear: Estabelecer a missão, a visão e a política de qualidade. Definir objetivos para o SGQ e para os processos, identificar os recursos necessários para alcançar os resultados pretendidos pela Organização e os requisitos dos clientes. Identificar os riscos e oportunidades. Estabelecer um plano de ação.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Do / Executar: Envolver as pessoas e implementar/executar o planeado. Recolha de dados para posterior análise.

Check / Verificar: Verificar, monitorizar, medir e analisar se as tarefas foram executadas conforme o planeado e se os resultados pré-estabelecidos foram alcançados. Reportar os resultados.

Act / Atuar: Empreender ações para melhorar o desempenho. Se os resultados obtidos foram os definidos inicialmente, então deve-se padronizar o processo e verificar o que se pode melhorar mais. Se os resultados não foram alcançados, então deve-se empreender ações de melhoria.

A implementação do Ciclo PDCA, de acordo com Pinto (2018), também designado por ciclo da melhoria contínua, visa aplicar uma abordagem sistemática aos processos, os quais são planeados, executados, monitorizados, analisados, revistos e melhorados sucessivamente e sistematicamente com vista à melhoria, à eficácia e eficiência do processo.

1.3.4 Cláusula 7 da Norma ISO 9001:2015

A Norma NP EN ISO 9001:2015 encontra-se dividida por seções/cláusulas.



Figura 2 - Cláusulas da NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Elaboração própria adaptado da. NP EN ISO 9001:2015

Neste Projeto centrou-se a revisão da literatura na cláusula 7 da NP EN ISO 9001:2015 (e nos recursos internos), atendendo ao facto da sua relevância direta para o processo de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as e reconhecendo o acolhimento como uma etapa estratégica para fortalecer a cultura da qualidade e a promoção de um ambiente de trabalho orientado para a melhoria.

A cláusula 7 – Suporte, de acordo com Pinto, “tem como objetivo assegurar que a organização determina e proporciona os recursos, internos e externos, necessários para a

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

operação e controlo dos processos, a garantia da conformidade dos P&S e a eficácia e a melhoria do SGQ.” (2018, p. 95).

A cláusula 7 – Suporte encontra-se dividida em cinco requisitos, nomeadamente e de acordo com a NP EN ISO 9001:2015:

7.1 Recursos

A organização deve determinar e dispor dos meios necessários para alcançar os objetivos planeados e definidos, sejam recursos humanos (pessoas¹), recursos materiais (infraestruturas, equipamentos operacionais e equipamentos de monitorização e controle), recursos financeiros, bem como, do conhecimento necessário, para implementar, manter e melhorar o seu SGQ e obter produtos e serviços em conformidade.

7.2 Competências

A organização deve determinar as competências ² necessárias para cada função/tarefa, assegurar que o/a trabalhador/a é competente para a função que lhe é atribuída, que possui as competências adequadas, em termos de educação escolar, formação e experiência. Bem como tomar as medidas necessárias para que essas competências sejam mantidas e atualizadas, ou seja, identificar as necessidades de formação. Deve também reter informação documentada evidenciando as competências necessárias.

7.3 Consciencialização

A organização deve assegurar que os/as trabalhadores/as estão conscientes³ do seu contributo para o SGQ. Não basta ter conhecimento, o trabalhador necessita de estar consciente do seu contributo, que o compreenda, que participe na implementação, manutenção do SGQ e que atue no desempenho da sua função em conformidade.

¹ De acordo com a NP EN ISO 9000:2015, “As pessoas são recursos essenciais dentro da organização.” (2015, p. 9)

² De acordo com a NP EN ISO 9000:2015, competência é a “aptidão para aplicar conhecimento e saber-fazer para atingir resultados pretendidos.” (2015, p.32), ainda segundo a mesma, “A gestão de topo é responsável por proporcionar às pessoas oportunidades para desenvolverem as competências que são necessárias (2015, p. 9).

³ De acordo com Pinto, “Estar consciente é ter conhecimento, compreendê-lo e mantê-lo presente na consciência, agindo em conformidade.” (2018, p. 124)

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

7.4 Comunicação

A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa, de forma a garantir o SGQ. Deve estar definido o que comunicar, sejam relatórios, notícias, informações, comunicados, manuais, etc., quando comunicar, a quem comunicar, quem tem o dever de comunicar e como comunicar.

7.5 Informação documentada

O SGQ deve incluir informação documentada⁴ requerida pela Norma, bem como, documentar toda a informação que considere necessária para a eficácia do SGQ, obedecendo a requisitos de criação, atualização e controlo.

De acordo com Pires (2012), a determinação dos recursos necessário está relacionada com dois aspetos, os recursos necessários para implementar, manter e melhorar a eficácia do SGQ, bem como, os recursos necessários para o aumento da satisfação dos clientes. Relativamente às competências, o mesmo, refere que o/a trabalhador/a deverá ter “as capacidades para atingir os níveis de desempenho desejados nas respetivas tarefas” (2012, p.105). Para Pinto (2018) o processo de consciencialização dos/as novos/as trabalhadores/as deve ser iniciado imediatamente na integração e considera que “É a comunicação interna (...) que permite o alinhamento e a cooperação de todos, para assegurar a devida implementação do SGQ.” (2018, p. 125).

Neste sentido a cláusula 7 – Suporte, é fundamental para o processo de acolhimento e integração, especialmente no que diz respeito às pessoas (elas são o suporte de todo o SGQ), ao desenvolvimento de competências, à promoção da consciencialização e à comunicação eficaz. Estes elementos são indispensáveis para assegurar que os/as trabalhadores/as compreendam os seus papéis e contribuam efetivamente para os objetivos da qualidade.

⁴ De acordo com a NP EN ISO 9000:2015: Informação – Dados com significado; Informação Documentada – Informação que deve ser controlada e mantida por uma organização e o meio onde a mesma está contida. (2015, pp.28-29).

1.3.5 Vantagens da implementação de um SGQ num Município

De acordo com o artigo n.º 11.º do Decreto-Lei n.º 166-A/99, Saraiva e Gabriel (2016, p. 47), Domingues (2004, p. 7) e Sá e Sintra (2008, p. 66) poder-se-á elaborar uma lista das vantagens da implementação de um SGQ num município, nomeadamente:

- 1.** Eficácia e eficiência da gestão;
- 2.** Simplificação/desburocratização;
- 3.** Transparência e credibilidade;
- 4.** Satisfação de clientes/municípios, diminuição de reclamações/insatisfação;
- 5.** Otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais;
- 6.** Concretização dos objetivos;
- 7.** Cumprimento com as exigências legais;
- 8.** Concretização da Modernização Administrativa;
- 9.** Fortalecimento da imagem do Município.

Conforme Sá e Sintra, a “Qualidade, como filosofia de gestão, é entendida como essencial para tornar as Administrações Públicas mais eficazes, eficientes e, sobretudo, mais próximas dos cidadãos que servem” (2008, p. 77).

2 Enquadramento Organizacional

2.1 Identificação do Município de Coimbra

Município de Coimbra (doravante Município), pessoa coletiva de direito público, com o CAE 84113 – Administração Local, tem a sua sede social em Praça 8 de Maio, Coimbra, com o número de identificação fiscal 506415082.

2.1 Apresentação do Município

O Município encontra-se inserido na área territorial da Comunidade Intermunicipal Região de Coimbra – CIM | RC, a qual integra, os municípios de Arganil, Cantanhede, Coimbra, Condeixa-a-Nova, Figueira da Foz, Góis, Lousã, Mira, Miranda do Corvo, Montemor-o-Velho, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Penela, Soure, Tábua, Vila Nova de Poiares (Distrito de Coimbra), Mealhada (Distrito de Aveiro) e Mortágua (Distrito de Viseu), de acordo com a informação



Figura 3 - Composição da CIM | RC

Fonte: <https://www.cim-regiaodecoimbra.pt> (2025)

constante no site da CIM | RC.

O Município é composto por 18 freguesias/uniões de freguesia, descritas na tabela n.º 7:

Tabela 7 - Freguesias e União de Freguesias do Concelho de Coimbra

1 – Almalaguês	10 - Santo António dos Olivais
2 - Antuzede e Vil de Matos	11 - São João do Campo
3 - Assafarge e Antanhol	12 - São Martinho de Árvore e Lamarosa
4 – Brasfemes	13 - São Martinho do Bispo e Ribeira de Frades
5 - Ceira	14 - São Silvestre
6 - Cernache	15 - Souselas e Botão
7 - Coimbra (Sé Nova, Santa Cruz, Almedina e São Bartolomeu)	16 - Taveiro, Ameal e Arzila
8 - Eiras e São Paulo de Frades	17 - Torres do Mondego
9 - Santa Clara e Castelo de Viegas	18 - Trouxemil e Torre de Vilela

Fonte: 1- Adaptado da Câmara Municipal de Coimbra (2022)

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

De acordo com os dados que constam no site www.pordata.pt, a população residente no Município de Coimbra, em 2023, é de 144.822 habitantes, sendo 77.067 do sexo feminino (53,21%) e 67.755 do sexo masculino (46,79%), conforme gráfico n.º 2.

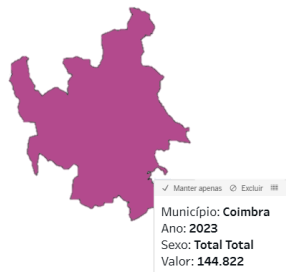
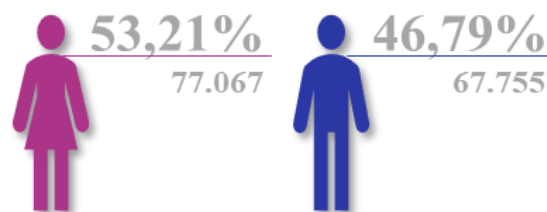


Figura 4 - População Residente Município de Coimbra

Fonte:

<https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/populacao/populacao-residente>, acedido em 11/01/2025

Gráfico: 2 - População residente por sexo, em percentagem e em número

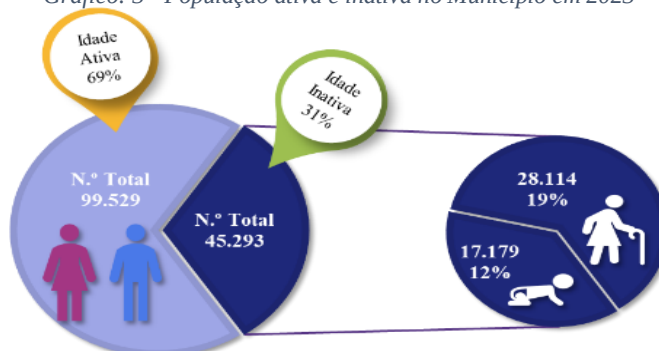


Fonte: Elaboração própria, de acordo com informação Pordata

A Densidade populacional é de 453,4, ou seja, a população residente por Km², sendo classificado como um Município Grande, uma vez que possui mais de 100.000 habitantes e gere um orçamento de 249,1 milhões de euros, de acordo com o Orçamento e Grandes Opções do Plano para 2025.

Também de acordo com a informação constante do site da Pordata, a população ativa, com idades compreendidas entre os 15 anos e os 69 anos, é de 99.529 pessoas, representando 69% da população do Município, sendo a população inativa 45.293, representando 31% (mais especificamente: crianças e jovens entre os zero e os 14 anos, 17.179 e idosos com mais de 70 anos, 28.114). Conforme se evidencia no gráfico n.º 3.

Gráfico: 3 - População ativa e inativa no Município em 2023



Fonte: Elaboração própria, de acordo com informação Pordata.

O Município de Coimbra, no sentido orgânico, encontra-se inserido no grupo de entidades da Administração Pública: - Administração Local (autónoma).

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Compete ao Município de Coimbra a satisfação das necessidades dos seus munícipes. De acordo com o artigo n.º 23.º da Lei n.º 75/2013, “Constituem atribuições do município a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias.”

O Município de Coimbra é composto por um órgão deliberativo, a Assembleia Municipal e por um órgão executivo, a Câmara Municipal.

A Assembleia Municipal, como órgão deliberativo, compete-lhe definir as orientações do município. Entre as demais competências, compete-lhe acompanhar e fiscalizar a atividade da Câmara Municipal, aprovar as opções do plano e a proposta de orçamento, conforme estipulado nos artigos n.º 24.º e 25.º da Lei n.º 75/2013.

2.2 Câmara Municipal de Coimbra

A Câmara Municipal, como órgão executivo, compete-lhe executar as políticas públicas decididas pela assembleia municipal. Entre as demais competências, compete-lhe elaborar e executar as opções do plano e do orçamento.

É composta por uma Estrutura Política e por uma Estrutura Administrativa, as quais, se inter-relacionam para o desenvolvimento da atividade municipal.

2.2.1 Órgão Político

Órgão político é composto pelo executivo municipal, representantes eleitos, ao qual compete a definição de estratégias e políticas municipais, bem como, a tomada de decisões sobre as atividades do Município. O executivo municipal é composto por um presidente e por dez vereadores, de acordo com o relatório de gestão do Município, bem como, evidenciado na página web.

2.2.2 Estrutura Administrativa

A Organização interna dos serviços da CMC adota o modelo de estrutura hierarquizada prevista no Regulamento de Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra, publicado em Diário de República através do Despacho n.º 13219/2022. Atualmente a estrutura orgânica é composta por 18 Unidades Orgânicas Nucleares (Departamentos), 66 Unidades Orgânicas Flexíveis (Divisões e Gabinetes). Conforme figura n.º 4.

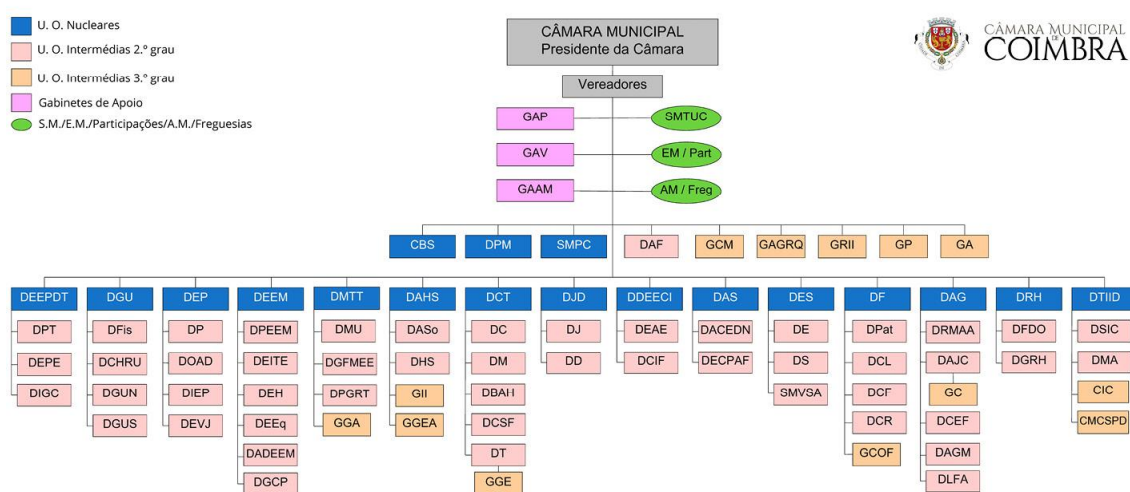


Figura 5 - Organograma CMC

Fonte: CMC 2024

2.2.2.1 Caracterização dos Efetivos do Município de Coimbra

De acordo com os dados do Relatório de Gestão de 2022 e 2023, da Câmara Municipal de Coimbra, o número total de efetivos, independentemente da relação jurídica, tem vindo a aumentar, em 2019 eram 1.307 e em 2023 eram 1.989 trabalhadores/as.

Consultados os Mapa de Pessoal, incluído no Orçamento e Grandes Opções do Plano para 2024 e 2025, portanto dados previsionais, em 2024 eram 2.050 e em 2025 prevê-se serem 2.107 trabalhadores/as, este aumento deve-se sobretudo à transferência de competências para a CMC, na área da educação.

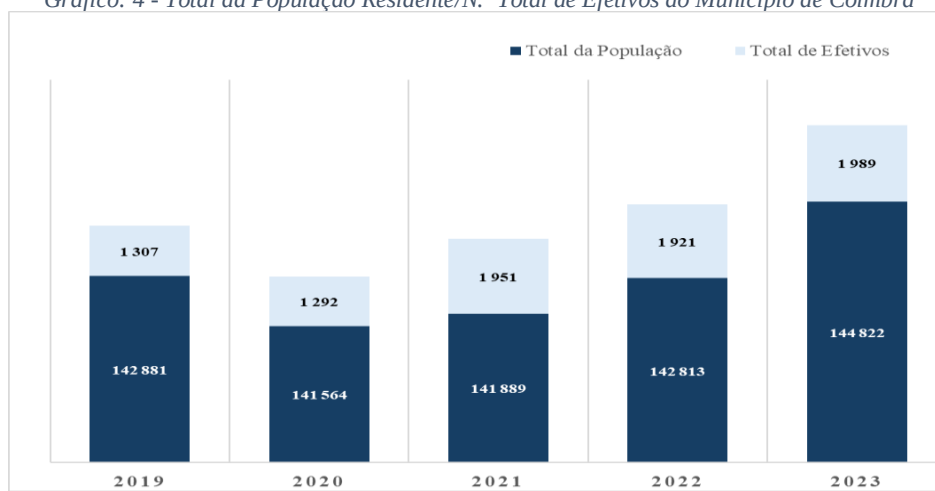
No sentido de analisar, mais ao pormenor, este aumento, elaborou-se o gráfico n.º 4, apenas contendo os dados reais, e conhecidos, de 2019 a 2023, permitindo estabelecer

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

uma relação entre o n.º total de residentes no Município e o n.º total de efetivos, tendo se concluído:

- ✓ Em 2019 o n.º total de efetivos representava 0,91% da população residente;
- ✓ Em 2023 o n.º total de efetivos representava 1,37% da população residente;
- ✓ Existiu uma variação de 0,46 pontos percentuais.

Gráfico: 4 - Total da População Residente/N.º Total de Efetivos do Município de Coimbra

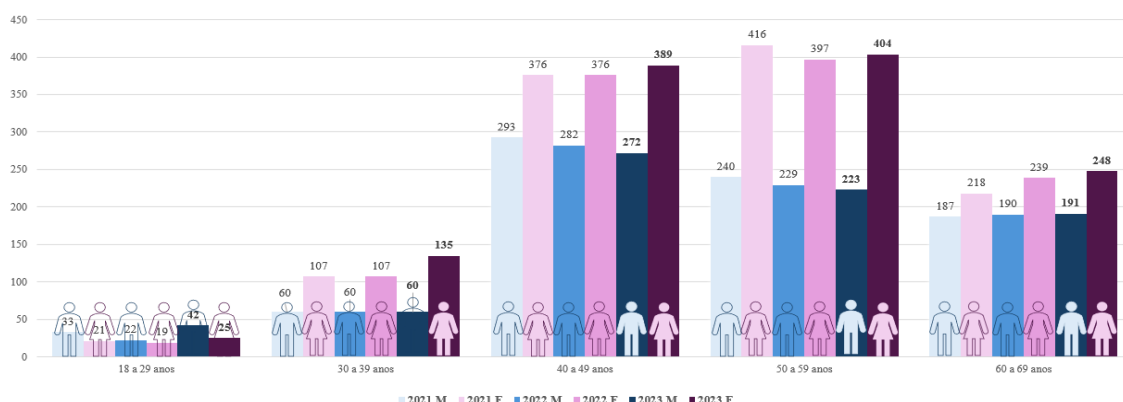


Analizou-se a distribuição do número de efetivos por estrutura etária e por género, gráfico n.º 5, do qual se pode constar:

- ✓ Trabalhadores do género masculino, no ano de 2023, totalizam 788, representando 39,6% do total de efetivos. Existiu um aumento na faixa etária dos 18 aos 29 anos, de 20 trabalhadores e na faixa etária dos 60 aos 69 anos de 1 trabalhador, face ao ano anterior. Em todas as outras faixas etárias o número manteve-se ou diminuiu.
- ✓ Trabalhadores do género feminino, no ano de 2023, totalizam 1201, representando 60,4% do total de efetivos. Houve um aumento em todas as faixas etárias face ao ano anterior.
- ✓ Os trabalhadores compreendidos entre os 50 anos e os 69 anos de idade representam 53,6% do total de efetivos do Município, ou seja, 1.201 trabalhadores/as.
- ✓ Os trabalhadores compreendidos entre os 18 anos e os 39 anos de idade representam 13,2%, apenas 262 trabalhadores.

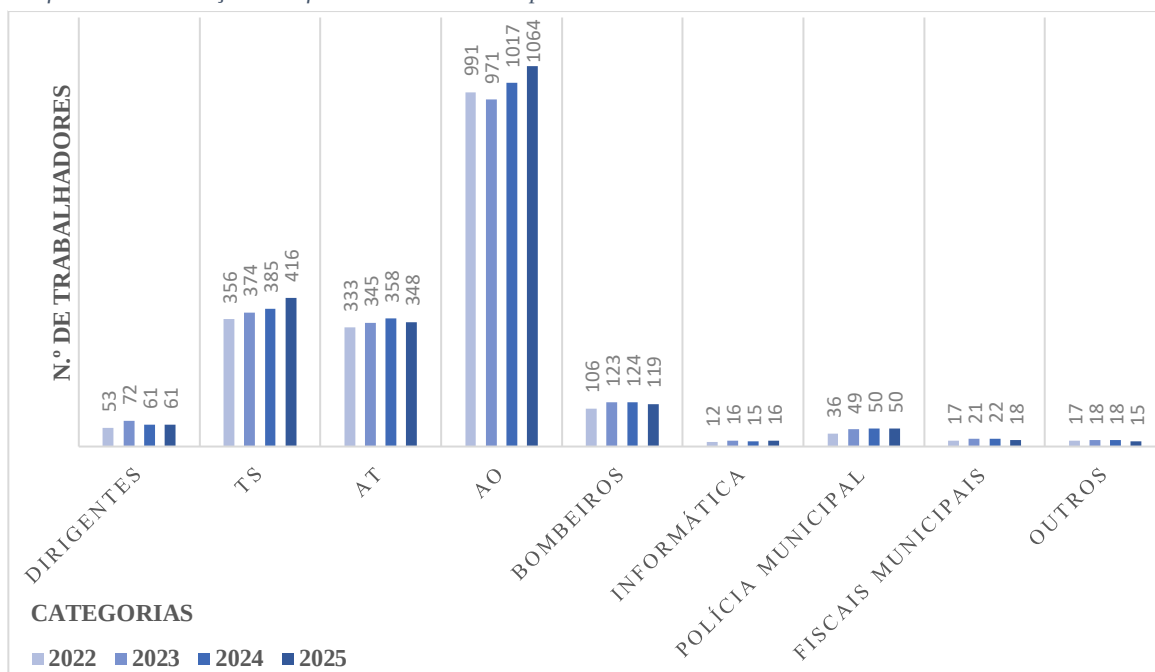
Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Gráfico: 5 - Distribuição de efetivos por estrutura etária e género.



Analisando os dados efetivos de 2022 e 2023 e os dados previsionais de 2024 e 2025, apresentam-se os gráficos n.º 6 e n.º 7, os quais evidenciam a distribuição dos efetivos por carreiras.

Gráfico: 6 - Distribuição dos efetivos de 2022 a 2025 por carreiras



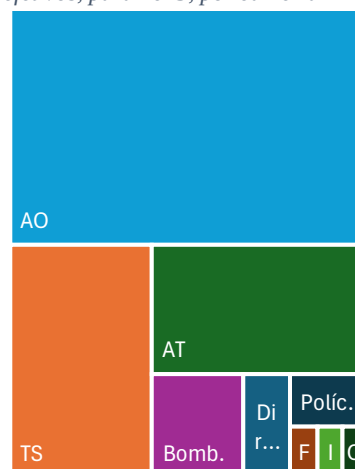
Sendo: TS – Técnicos Superiores; AO – Assistentes operacionais; Outros – Adjuntos, Chefe de Gabinete, Secretários dos Gabinetes de Apoio à Presidência e à Vereação, chefe de serviço de administração escolar e Pessoal Docente.

De acordo com os dados previsionais, no mapa de pessoal para 2025, a distribuição por carreiras encontra-se da seguinte forma:

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

- ✓ AO - Assistentes operacionais – 50,5%;
- ✓ TS - Técnicos superiores – 19,7%;
- ✓ AT - Assistentes técnicos – 16,5%;
- ✓ Bomb. - Bombeiros – 5,6%;
- ✓ Dir. - Dirigentes – 2,9%;
- ✓ Políc. - Polícia Municipal – 2,4%;
- ✓ F - Fiscais Municipais – 0,9%;
- ✓ I - Informáticos – 0,8%
- ✓ O - Outros – 0,7%.

Gráfico: 7 - Distribuição dos efetivos, para 2025, por carreira



Com estes três últimos gráficos, pretende-se evidenciar três fatores a ter em consideração para a elaboração do MAI, nomeadamente:

- **60,4%** dos efetivos são mulheres (dados de 2023), deste modo, faz todo o sentido a elaboração de um manual com uma linguagem inclusiva;
- **53,6%** dos efetivos têm idade compreendida entre os 50 anos e os 69 anos (dados de 2023), portando a necessidade de elaborar, implementar e melhorar um manual para acolher e integrar, da melhor forma possível, os/as futuros/as trabalhadores/as.
- **50,5%** dos efetivos são Assistentes Operacionais (dados previsionais de 2025), o manual deve ser elaborado com uma linguagem clara, objetiva e acessível.

2.3 Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal de Coimbra

*“O Município de Coimbra prossegue fins de interesse público geral e tem como **missão** promover, através dos serviços da Câmara Municipal, o seu pleno funcionamento organizacional, a melhoria das condições de vida, de trabalho e de lazer dos seus munícipes, bem como o desenvolvimento económico, social e cultural integrado do Município, mediante a adoção de políticas públicas assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis e na prestação de um serviço público de qualidade.*

A ambição do Município assenta num desenvolvimento harmonioso e sustentado, fortemente atrativo, amigo do ambiente, limpo e seguro, promotor da valorização e usufruto do seu património histórico e cultural, centro de funções metropolitanas, de difusão de conhecimentos e de inovação e que proporcione uma crescente satisfação e qualidade de vida dos seus munícipes.

*A **visão** e **compromisso** é Valorizar Coimbra, consolidando este concelho de História, de Património, de Pessoas, de Ciência e de Cultura, numa cidade Cosmopolita e Empreendedora, de Investimento, de Tecnologia e de Indústrias Criativas, de Inovação e Conhecimento, onde as pessoas tenham gosto de viver, de trabalhar e estudar, e os visitantes sintam vontade de voltar.*

O Município de Coimbra encontra-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, fazendo prevalecer sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo e atua:

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

- 1. Em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;*
 - 2. De forma justa e imparcial, segundo rigorosos princípios de neutralidade;*
 - 3. De forma equitativa e isenta para com todos os cidadãos;*
 - 4. De forma responsável exigindo apenas o indispensável à realização da atividade administrativa;*
 - 5. De forma leal, solidária e cooperante, colaborando com os cidadãos segundo o princípio de boa-fé;*
 - 6. De forma íntegra e honesta, regendo-se por critérios de integridade de carácter e honestidade pessoal;*
 - 7. De forma competente, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, privilegiando a transparência e a proatividade.”*
-

Conforme, Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, Câmara Municipal de Coimbra, (2023, pp. 14,15)

3 Proposta Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração

3.1 Metodologia

A metodologia adotada para este Projeto seguiu uma abordagem qualitativa, e estudo de caso que permitiram uma análise aprofundada sobre o processo de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as numa autarquia local, nomeadamente, da Câmara de Coimbra.

De acordo com Ramos e Naranjo, o “método de estudo de caso toma o sujeito, a instituição (...) como o centro do conhecimento, como via essencial para chegar à sua essência e à descoberta das suas contradições internas e causas” (2014, p. 167), indicam também, que se pode considerar como um procedimento utilizado para organizar os dados recolhidos.

Para a elaboração do MAI, foram seguidas três etapas principais: revisão da literatura, recolha e análise de manuais existentes e observação direta. Além disso, a construção do MAI foi fundamentada na abordagem dos 6 C’s de Talya Bauer e nos princípios da NP EN ISO 9001:2015, garantindo um modelo estruturado e eficaz.

1. Revisão da Literatura

A primeira fase da investigação consistiu numa revisão da literatura sobre o processo de acolhimento e integração organizacional, com especial atenção nas boas práticas instituídas tanto no sector público como no sector privado. A revisão incluiu conceitos chave sobre pré-ingresso, acolhimento, integração e *onboarding* e socialização organizacional, bem como o estudo da NP EN ISO 9001:2015, uma vez que esta norma fornece diretrizes importantes para a estruturação do MAI, incorporando princípios de gestão da qualidade contribuindo para um processo mais eficiente e estruturado, orientado para uma melhor experiência de integração de novos/as trabalhadores/as.

2. Recolha e Análise de Manuais de Acolhimento e Integração

Numa segunda fase, foram recolhidos e analisados diversos manuais de acolhimento e integração de outros Municípios. Esta análise comparativa permitiu identificar as

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

abordagens mais eficazes, os elementos comuns e as lacunas existentes, contribuindo para a definição de um modelo adequado à realidade da CMC.

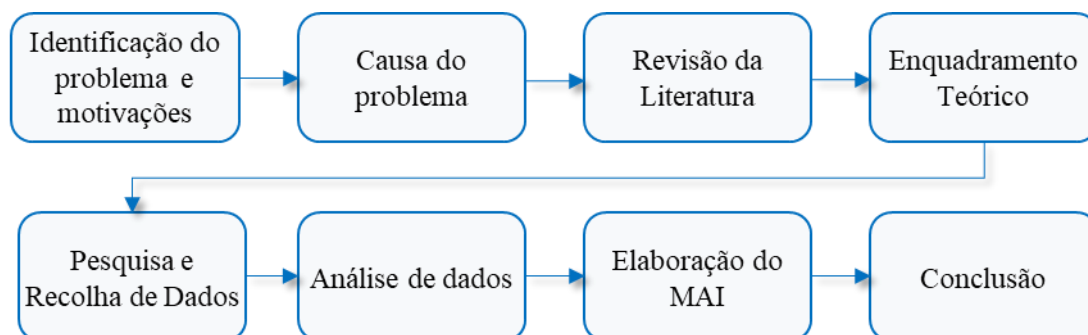
3. Observação Direta

Citando Ramos e Naranjo, este método “permite conhecer o objeto em toda a sua plenitude e com a veracidade vital das suas particularidades qualitativas” (2014, p. 137), sendo uma forma de aceder à informação de forma direta e imediata.

Neste sentido, de forma a compreender a prática existente relativa ao processo de acolhimento e integração na CMC, foi realizada observação direta do processo existente. Esta etapa envolveu o acompanhamento de novos/as trabalhadores/as durante o dia de acolhimento, e a identificação de riscos e oportunidades de melhoria. A observação permitiu recolher *insights* relevantes para a elaboração do MAI, garantindo que o documento não fosse apenas teórico, mas adaptado às necessidades concretas da CMC.

No gráfico n.º 8 pretende-se evidenciar as fases do Projeto.

Gráfico: 8 - Fases do Projeto



3.1.1 Fundamentação da Escolha Metodológica

3.1.1.1 Abordagem dos “6 C’s” de Talya Bauer

A escolha da abordagem dos “6 C’s” de Talya Bauer, para a elaboração do MAI justifica-se pelo facto de este modelo fornecer uma abordagem prática e holística, e essencial para promover o acolhimento e integração eficaz dos/as trabalhadores/as, além de que, é compatível com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015.

1. Abordagem dos “6 C’s” de Talya Bauer, conforme tabela n.º 8

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Tabela 8 - Modelo dos “6 C’s” de T. Bauer

“6 C’s”	Objetivos
1 Cultura	Facilitar a “imersão” na cultura organizacional, conhecer e envolver-se com a mesma.
2 Conexão	Promover relações interpessoais e o sentimento de pertença.
3 Conformidade	Assegurar que os novos/as trabalhadores/as conhecem as exigências legais, normas e regulamentos da Organização.
4 Clarificação	Garantir que os/as trabalhadores/as compreendem as suas funções e expectativas.
5 Confiança	Proporcionar um ambiente que encoraje a autonomia e a motivação.
6 Checkback	Estabelecer mecanismos de acompanhamento e <i>feedback</i> para avaliar a eficácia do processo de acolhimento e integração.

2. Justificação para a escolha da abordagem dos “6 C’s” de Talya Bauer, conforme tabela n.º 9

Tabela 9 - Justificação da escolha dos “6 C’s”

1 Modelo mais abrangente e completo	Abrange os processos administrativos como também os fatores sociais e culturais que influenciam a adaptação dos novos/as trabalhadores/as, promovendo um acolhimento e integração eficaz e sustentável.
2 Foco no/a trabalhador/a	Diferente de modelos burocráticos, a abordagem de integração dos “6 C’s” para além das exigências legais prioriza o bem-estar, a segurança e o envolvimento.
3 Processo progressivo e estruturado	Identifica as diferentes fases e elementos a transmitir de uma forma clara e implementável dentro das Organizações, independentemente do setor ou tamanho. Evitando o chamado “choque da socialização”.
4 Previne o Turnover	A inclusão do <i>Checkback</i> garante o acompanhamento e correção do processo, reduzindo a insatisfação e saídas precoces.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

A elaboração de um manual de acolhimento com esta abordagem não só é desejável, como também pode ser determinante para o sucesso da certificação.

3.1.1.2 Fundamentação da Norma NP EN ISO 9001:2015

A escolha da NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos fundamenta-se no seu foco na gestão da qualidade, abordagem por processos e melhoria contínua.

Existem cinco razões principais para a escolha desta norma para a elaboração do MAI, que são evidenciadas na tabela n.º 10

Tabela 10 - Princípios da Qualidade presentes no MAI

1	Foco no Cliente e partes interessadas	O foco principal da Norma é a satisfação dos clientes e das partes interessadas. O MAI deve ser elaborado de forma a compreender as necessidades e as expectativas do/a trabalhador/a, estes são o suporte para a satisfação do cliente/município.
2	Liderança	Os líderes devem criar condições para que os/as trabalhadores se comprometam em atingir os objetivos da Organização. A elaboração e implementação do MAI revela essa preocupação, quanto mais envolvidos e motivados melhor o serviço municipal.
3	Abordagem por Processos:	A Norma enfatiza a abordagem baseada em processos, o que permite a integração dos/as novos/as trabalhadores/as de forma sistematizada, padronizada e estruturada, alinhando as atividades de acolhimento e integração aos objetivos da Organização. Permitindo que todos recebam de igual modo a mesma informação.
4	Melhoria	A Norma promove uma cultura de melhoria contínua (PDCA), que é fundamental para ajustar o processo de acolhimento e integração e o MAI, ao longo do tempo, garantindo a sua eficácia.
5	Comprometimento das pessoas	A norma refere explicitamente a importância da gestão de competências, o que está diretamente relacionado à necessidade de acolher e integrar os/as trabalhadores/as de maneira eficiente,

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

	assegurando que tenham as competências e as habilidades necessárias para contribuir para os objetivos de qualidade da Organização.
--	--

Consubstanciar no MAI os princípios da qualidade previstos na Norma NP EN ISO 9001:2015, é desde logo, a partilha de informação, a dinâmica do documento na acomodação das vicissitudes que a atividade autárquica comporta e, como antecâmara da implementação do SGQ, a padronização de comportamentos e procedimentos.

3.1.2 Paralelismos entre a Norma NP EN ISO 9001:2015 e os “6 C’s”

Após a revisão da literatura elaborou-se a tabela n.º 11 estabelecendo um paralelismo entre as cláusulas da norma e a abordagem de integração dos “6 C’s” de T. Bauer.

Tabela 11 - Paralelismo entre NP EN ISO 9001:2015 e os “6 C’s”

Cláusulas da NP EN ISO 9001:2015	“6 C’s”	Relação
4 - Contexto da Organização	Conformidade (Compliance)	No processo de acolhimento e integração, é fundamental que a Organização dê a conhecer o contexto em que está inserida e transmitir as suas orientações estratégicas. Neste âmbito, é necessário identificar os desafios do ambiente de trabalho e as expectativas/requisitos dos/as novos/as trabalhadores/as. Deve assegurar que sejam transmitidas as políticas, normas e códigos internos, e as exigências legais, para que exista alinhamento entre trabalhador/a e a Organização, ou seja dar a compreender a Organização e o seu contexto.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

5 – Liderança	Clarificação (<i>Clarification</i>)	A liderança demonstra a existência de clareza na definição de responsabilidades, autoridades, objetivos e de compromissos. Compete-lhe, também, comunicar a missão, os valores, os processos, estabelecer uma cultura de confiança, inspirar e encorajar, dotar os/as trabalhadores/as de recursos necessários para o desempenho da sua função. Também o processo de acolhimento e integração deve esclarecer as funções, responsabilidades e as expectativas do/a novo/a trabalhador/a, orientando-o para o cumprimento dos requisitos exigidos.
6 - Planeamento	Confiança (<i>Confidence</i>)	O planeamento estratégico e a gestão de riscos, pretende prevenir ou reduzir os efeitos indesejados e potenciar os efeitos desejados. Ao planear o processo de acolhimento e integração a Organização identifica riscos e elabora o mesmo no sentido de os mitigar, pretendendo com este processo melhorar o local de trabalho, melhor o acolhimento e a integração, dar segurança e confiança ao/à trabalhador/a.
7 - Suporte	Conexão (<i>Connection</i>)	A NP EN ISO 9001:2015 exige o suporte adequado em termos de recursos, conhecimento organizacional, competências, consciencialização, comunicação e informação documentada. O processo de acolhimento e integração serve para conectar o/a novo/a trabalhador/a à equipa e à cultura organizacional. O estabelecimento de conexões interpessoais, permite identificar lacunas, como por exemplo se o /a trabalhador/a possui as competências necessárias para a sua função, se necessita de formação específica, bem como informar como aceder à informação necessária para o desempenho da sua função.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

8 - Operacionalização	Cultura (Culture)	A execução eficaz dos processos reflete-se na adaptação do/a novo/a trabalhador/a à cultura organizacional e na aplicação dos valores da Organização. O/a novo/a trabalhador/a deverá conhecer a visão, a missão e os objetivos, o “saber fazer” e o “saber estar”, no sentido de desempenhar a sua função alinhada com os objetivos da Organização. São os/as trabalhadores/as que prestam o serviço direto ou indireto ao cliente, o serviço deve ser de qualidade, permitindo satisfazer as necessidades e expectativas do cliente/município.
9 - Avaliação do Desempenho	Checkback	A NP EN ISO 9001:2015 requer monitorização e medição do desempenho, assim como o processo de acolhimento e integração. A avaliação do processo de acolhimento e integração deve ser realizada continuamente. A Organização deve monitorizar e medir o desempenho do processo de acolhimento e integração, incluindo o MAI, utilizando indicadores de qualidade para avaliar a adaptação dos/as novos/as trabalhadores/as e identificar as áreas de melhoria.
10 - Melhoria	Checkback	Tanto a NP EN ISO 9001:2015 como a abordagem dos “6 C’s” enfatizam a importância da melhoria contínua através da recolha de feedback. A implementação de ciclos de melhoria contínua (PDCA) garantirá que o processo permaneça eficiente e alinhado com os objetivos da Organização.

Atendendo ao exposto, um Manual de Acolhimento e Integração na Função Pública deve incorporar os princípios da NP EN ISO 9001:2015 e as melhores práticas de *onboarding*, como o modelo de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer. Estas ferramentas não asseguram apenas uma integração eficaz para os/as novos/as trabalhadores/as, como também, promovem o sentimento de pertença, a criação de laços, a participação ativa na melhoria dos serviços prestados, existindo um alinhamento entre os/as trabalhadores/as e os objetivos da Organização, ou seja, a prestação de serviços de qualidade.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

3.1.3 Manuais de Acolhimento e Integração

Foi enviado um e-mail dirigido aos dezanove Municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal Região de Coimbra – CIM | RC, para compreender as práticas relacionadas com a integração de novos/as trabalhadores/as e o Sistema de Gestão da Qualidade.

Foram solicitadas respostas a duas questões principais:

1. O Município dispõe de um manual de acolhimento e integração para novos/as trabalhadores/as?
 - 1.1 Em caso afirmativo:
 - a. Seria possível o envio da estrutura do mesmo?
 - b. Realizam inquéritos aos/às trabalhadores/as para avaliar o manual?
2. O Município encontra-se certificado no âmbito da Norma NP EN ISO 9001:2015?
 - 2.1 Em caso afirmativo:
 - a. Considera o manual de acolhimento uma ferramenta essencial para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)?

Apenas seis Municípios responderam, representando 31,6% dos inquiridos. Nenhum deles dispõe de manual e apenas um está certificado, indicando que considera o manual de acolhimento e integração uma ferramenta relevante para o SGQ.

Face à insuficiência de respostas obtidas, realizou-se uma pesquisa alargada a todo o país de Manuais de Acolhimento e Integração das Câmaras/ Municípios, disponíveis para consulta na internet. Analisou-se a estrutura e o conteúdo dos mesmos e elaborou-se a tabela n.º 12.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Tabela 12 - Manuais de Acolhimento e Integração consultados

Identificação da Câmara/ Município	Câmara Municipal de Amarante	Câmara Municipal de Mirandela	Município de Moura	Câmara Municipal de Tavira	Município de São Brás de Alportel	Município de Soure	Município de Macedo de Cavaleiros
Conteúdo do Manual							
Mensagem de Boas Vindas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manual de Acolhimento							
Âmbito / Objetivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dia de Acolhimento/ Programa de Acolhimento	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Informação sobre Município							
Caracterização do Concelho	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Caracterização da Câmara	✓	✓	✓	✓			✓
Missão, Visão, Objetivos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estrutura organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistema de Gestão da Qualidade	✓	✓		✓			✓
Funcionamento da Câmara Municipal	✓	✓					✓
Cartão de Visita do Município / Saber Estar					✓		
Informações Úteis - Trabalhador Função Pública							
Direitos e Deveres Gerais	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Remuneração / Férias / Faltas	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Tempo de Trabalho	✓	✓	✓	✓	✓		
Igualdade de Género	✓				✓		
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Formação	✓	✓		✓			✓
Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho - SIADAP	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Estatuto Profissional	✓						
Proteção de Dados / RGPD	✓				✓	✓	
Utilização de Viaturas	✓				✓		
Utilização de Equipamentos					✓		
Contactos			✓	✓	✓	✓	✓
Legislação e/ou Regulamentos Aplicáveis	✓	✓	✓	✓		✓	✓
CheckBack/ Sugestões			✓				

Fonte: Elaboração própria de acordo com os Manuais de acolhimento e Integração consultados e disponíveis na internet

3.1.3.1 Resumo dos manuais de acolhimento e integração analisados

A análise dos manuais de acolhimento e integração de sete Municípios portugueses revela uma estrutura bastante comum, organizada em torno dos seguintes conteúdos:

- Boas-vindas e objetivos gerais – Todos os municípios incluem uma mensagem de boas-vindas e explicação do objetivo do manual, ou seja, facilitar a adaptação e integração dos/as novos/as trabalhadores;
- Informação institucional e organizacional – Basicamente em todos encontra-se conteúdos sobre a missão, visão, estrutura organizacional e o funcionamento da câmara;
- Aspetos laborais e direitos do trabalhador – A maioria aborda temas como os direitos e deveres gerais dos/as trabalhadores/as da Função Pública, o regime de trabalho e o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP);
- Temas complementares – Alguns manuais incluem também RGPD, segurança no trabalho, igualdade de género, utilização de recursos, entre outros;

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

- Apenas o Município de Moura faz referência explícita, ao pedido de sugestões de melhoria.

3.1.4 Conclusão

Após a revisão da literatura, poder-se-á concluir que as integrações de metodologias de gestão da qualidade podem beneficiar os processos internos nos quais se inserem os processos de gestão dos recursos humanos, nomeadamente o processo de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as, contribuindo para a eficácia e para a qualidade organizacional.

Portanto, a combinação destas abordagens (NP EN ISO 9001:2015 e “6 C’s”) permitiu elaborar o MAI estruturado, eficiente e alinhado com as melhores práticas de qualidade e gestão de pessoas. A metodologia adotada garantiu que o MAI fosse desenvolvido não apenas como um guia de normas, regras e procedimentos, mas, também, como um instrumento estratégico, facilitador da integração dos/as novos/as trabalhadores/as, melhorar a sua experiência e consequentemente contribuir para a qualidade dos serviços prestados pela Câmara Municipal de Coimbra.

3.2 Motivações para a Elaboração do MAI

1. O desejo da certificação no âmbito da NP EN ISO 9001:2015 – Sistema de Gestão da Qualidade pela Câmara.

A implementação da NP EN ISO 9001:2015, por parte do Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade, criou a necessidade de desenvolver um processo de acolhimento e integração eficiente e estruturado, aplicado a todos/as os/as novos/as trabalhadores/as de forma sistematizada, atendendo à sua melhoria, e que seja participada por todos. A elaboração, implementação e divulgação do MAI, com base na abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer, que se foca na integração eficaz dos trabalhadores, apresenta-se como uma metodologia complementar e estratégica para alcançar os objetivos da certificação.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

2. No Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas - PPRGCIC, de 2023, encontra-se identificado o risco de deficiente acolhimento dos novos trabalhadores, graduado com um nível de risco fraco.

Foi proposto a elaboração de um Manual de Acolhimento, para mitigar o risco identificado, no sentido de reduzir o risco para muito fraco e com uma tolerância de aceitável.

3.3 Análise do Atual Processo de Acolhimento e Integração

Atualmente a CMC, não dispõem de um procedimento estruturado e documentado para o acolhimento e integração, com a identificação das diferentes fases do processo, atividades e atribuição de responsabilidades, nesse sentido foi elaborado, pela autora, uma proposta para um Procedimento de Acolhimento e Integração de novos/as trabalhadores/as, o qual é apresentado no apêndice 2 do presente Projeto.

Também não possui um Manual de Acolhimento e Integração, motivo pelo qual foi identificado o risco de deficiente acolhimento dos/as novos/as trabalhadores/as. A autora, enquanto trabalhadora e observadora deste Município, elaborou, uma proposta para um MAI, com a supervisão do chefe do Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade, o qual o validou e submeteu para aprovação, estando em falta definir a sua distribuição, arquivo e saídas para revisão.

A ausência de um procedimento estruturado e de um MAI no Município pode gerar diversos riscos e, ao mesmo tempo, abrir oportunidades para melhorias na gestão. Na tabela n.º 13 pretende-se identificar alguns desses riscos, bem como algumas oportunidades.

Tabela 13 - Riscos e Oportunidades identificados

	Oportunidades
Deficiente acolhimento. Sentimento de abandono.	Criação de um processo estruturado e de um Manual de Acolhimento e Integração.
Dificuldade na adaptação e integração.	Novos/as trabalhadores/as mais recetivos à recolha de informação sobre a Organização.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Isolamento por parte do/a novo/a trabalhador/a.	
Quebra de expectativas por parte do/a trabalhador/a, desmotivação.	Desenvolver o sentimento de pertença, logo de início.
Baixa eficiência e produtividade.	Tornar o processo de integração mais eficaz e eficiente.
Desconhecimento de Leis e Regulamentos aplicáveis.	Melhorar a transparência e a conformidade legal.
Desconhecimento de Código de Conduta.	Melhorar a qualidade dos serviços prestados.
Erros operacionais e riscos de conformidade.	Melhorar o sentimento de equipa/pertença.
Prejuízo da imagem da Organização.	Melhorar o ambiente laboral, todos centrados em um objetivo comum.
Turnovers precoces, traduzindo-se em custos elevados.	Melhoria da imagem da Organização.

Estabelecer, implementar, monitorizar e empreender ações de melhoria num MAI pode transformar esses riscos em oportunidades, tornando a administração municipal mais eficiente e eficaz. Poder-se-á considerar uma ação preventiva, no sentido de eliminar potenciais não conformidades.

3.4 Objetivos Gerais do MAI

A elaboração, implementação, divulgação do MAI e posteriormente a análise do feedback, tem como objetivos gerais:

1. Apresentar a cultura da Organização aos novos/as trabalhadores/as, para que estes desempenhem as suas funções dentro dos padrões da mesma;
2. Integrar de uma forma rápida e eficaz, facilitar a adaptação à função, bem como à Organização;
3. Dar a conhecer a legislação aplicável, políticas, código de conduta, normas, regulamentos e procedimentos internos;

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

4. Prestar esclarecimentos sobre as funções a desempenhar, direitos e deveres e outros benefícios, para que os novos/as trabalhadores/as entenda as suas funções e responsabilidades;
5. Motivar para que criem laços com a mesma e se sintam como parte de um todo;
6. Obter feedback deste manual, para que possam ser implementadas melhorias.

3.5 Estrutura do MAI

Como referido anteriormente, o MAI, foi desenvolvido baseado na NP EN ISO 9001:2015 e na abordagem de integração dos “6 C's” de T. Bauer, abaixo iremos estruturar o documento elaborado, o qual é parte integrante deste Projeto, apêndice 1.

O MAI, encontra-se dividido em sete separadores, introdução e os seis elementos de integração – Cultura; Conexão; Conformidade; Clarificação; Confiança; *Checkback*.

3.5.1 Introdução

Na introdução encontra-se uma mensagem de boas-vindas do Exmo. Sr. Presidente da Câmara Municipal de Coimbra, demonstrando o seu envolvimento e compromisso na criação de condições para o acolhimento e integração. Promovendo uma cultura de inclusão ao envolver, orientar, apoiar e assegurar uma integração eficaz, dos/as novos/as trabalhadores/as, ou seja, liderança e compromisso na melhoria e aumento da satisfação.

Ainda na introdução é feito um breve enquadramento, deste instrumento facilitador, identificando os objetivos gerais do MAI, bem como, o percurso desde o pré-ingresso à integração, ou seja, até ao momento em que o/a trabalhador/a crie laços efetivos e se sinta autónomo. Neste sentido foi elaborado um infográfico, figura n.º 6, para transmitir a mensagem de uma forma mais visual, representando as diferentes fases do processo e algumas atividades que ocorrem nestes períodos.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

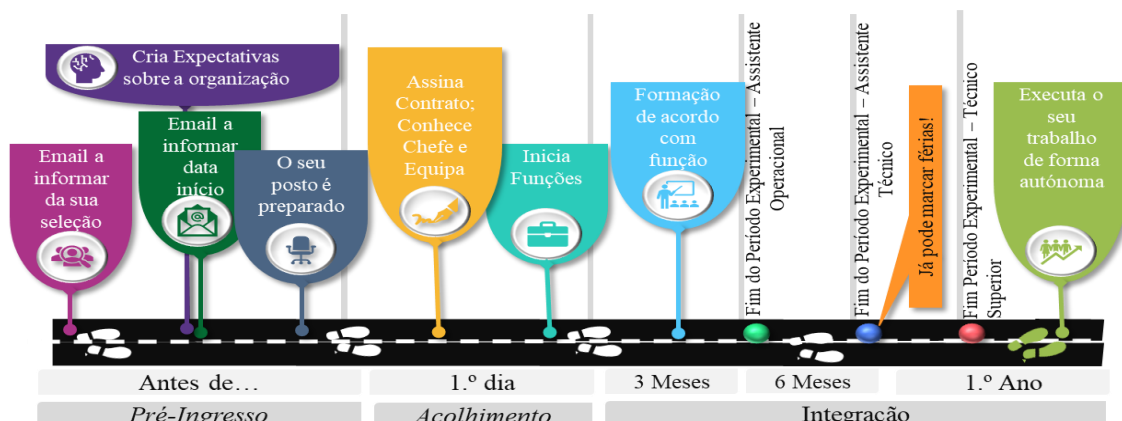


Figura 6 - Percurso

Foi criado um elemento gráfico (figura n.º 6), uma “caixa”, que irá acompanhar o MAI do início ao fim, visa ser uma chamada de atenção, quer para passar informação, quer para motivar, por vezes, serve também para colocar questões, no sentido de chamar o/a leitor/a a interagir, a questionar-se.



Figura 6 - "Caixa"

O manual foi elaborado com hiperligações a diversos tipos de conteúdos, facilitando o acesso direto e imediato aos mesmos, aquando da consulta do MAI em formato digital.

3.5.2 Cultura

Pretende-se com este separador dar a conhecer a cultura da Organização, para que o/a novo/a trabalhador/a se familiarize, se envolva, crie o sentimento de pertença e a tome como sua.

Apresenta-se, de uma forma muito resumida, o Município de Coimbra, os seus órgãos representativos, as suas competências e funcionamento, a sua estrutura hierarquizada, a Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal de Coimbra.

É necessário que o/a trabalhador/a conheça as competências da CMC, a estrutura, se familiarize com a linguagem organizacional, qual a sua função e o seu lugar e se questione em como pode contribuir para a Missão e objetivos estratégicos da CMC.

3.5.3 Conexão

Pretende-se com este separador dar a conhecer, as primeiras conexões com a CMC, bem como os canais de comunicação interna, os quais servem para colocar dúvidas, pedir esclarecimentos, apresentar sugestões e existir troca de informação.

Descreve-se as fases de acolhimento: pré-ingresso e acolhimento. Foi feito um cronograma do 1º dia de trabalho, para que o/a trabalhador/a fique a conhecer as atividades do seu primeiro dia de trabalho.

Identifica-se os canais de comunicação interna existentes na CMC, os quais servem para transmitir ordens, informar, motivar e estabelecer conexões, vitais para a integração.

3.5.4 Conformidade

Pretende-se com este separador dar a conhecer, Leis, Códigos, Manuais, Normas e Procedimentos aos quais o/a trabalhador/a deverá obedecer e desenvolver a prestação da sua função. Não se apresentam de uma forma exaustiva, mas sim, de uma forma simples e clara, pretendendo despertar a atenção para os mesmos, para que tomem consciência. Também é solicitada a sua leitura na íntegra e indicado um possível acesso aos mesmos.

3.5.5 Clarificação

O objetivo deste separador é clarificar/esclarecer os/as trabalhadores/as sobre os seus direitos, deveres e garantias, e outros benefícios, bem como, formas de agir.

Apresenta-se as carreiras e estrutura gerais da administração pública, descreve-se os deveres gerais da administração pública, para que o trabalhador saiba como deve nortear o desempenho da sua função, o que lhe é solicitado em termos de caráter.

Aborda-se os temas, remuneração e período experimental, descontos, período normal de trabalho, férias, faltas, ações disciplinares, avaliação e desempenho, formação,

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

segurança e saúde, acidentes de trabalho, uso de recursos e outros benefícios que terá como trabalhador/a do Município.

3.5.6 Confiança

Nesta parte do manual, deseja-se transmitir confiança ao/à trabalhador/a, incentivá-lo/a a contribuir com as competências, adquiridas anteriormente e com as que venha a adquirir, para melhorar os serviços da CMC.

Foi elaborado um infográfico, figura n.º 8, para passar a mensagem, pretende-se que o trabalhador, “absorva” a cultura, se envolva com a mesma, “crie raízes”, evolua e “dê frutos”. Contribuindo para a melhoria dos serviços da Câmara Municipal de Coimbra.

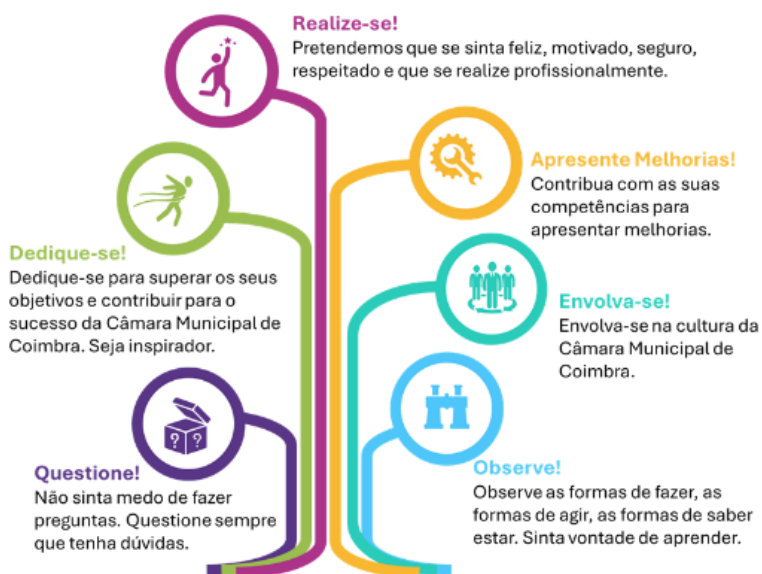


Figura 8 - Árvores Motivacional

3.5.7 CheckBack

No último separador é solicitado ao/à trabalhador/a o *feedback* deste manual. No sentido de monitorizar e avaliar o MAI, pede-se aos/às trabalhadores/as que respondam a um breve inquérito, através da leitura de um QR-CODE. Os resultados obtidos serão registados, analisados e propostas ações de melhoria a este instrumento facilitador – o MAI.

3.6 Proposta de Inquéritos

No sentido de obter feedback quer do MAI quer do processo de acolhimento e integração foram desenvolvidos dois inquéritos (apêndice 3 do presente Projeto).

A abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer requer a implementação do elemento *Checkback*, já a norma NP EN ISO 9001:2015 na cláusula 9.1.2. diz-nos que a Organização deve monitorizar a perceção do cliente no sentido de verificar se as suas necessidades e expectativas foram satisfeitas, neste contexto foram desenvolvidos os dois inquéritos.

Estes inquéritos visam a melhoria contínua, a implementação do ciclo PDCA no processo de acolhimento e integração, e no MAI. Existe a necessidade de planear, implementar, analisar os resultados e rever o processo no sentido de implementar melhorias, pretende-se que o MAI seja dinâmico, atual e que satisfaça as necessidades dos novos/as trabalhadores/as.

Foram criados QR-Codes para facilitar o acesso à informação conforme figuras n.º 9 e n.º 10.



Figura 9 - QR-Code
Inquérito 1



Figura 10 - QR-Code
Inquérito 2

3.7 Vídeos de apresentação e divulgação do MAI

O MAI poderá ser disponibilizado em suporte físico, bem como em suporte digital, acessível na plataforma interna da Câmara Municipal de Coimbra, mas sugere-se que o mesmo seja fragmentado em pequenos vídeos explicativos, facilitando o processo de integração e tornando o acesso à informação mais apelativa e atrativa. Estes pequenos vídeos podem ser disponibilizados na plataforma interna, bem como enviados via email ou através de QR-Codes.

Nesse sentido foram elaboradas quatro apresentações em PowerPoint, finalizadas, produziram-se vídeos (apêndice 4):

Vídeo n.º 1 – Apresentação do MAI

Com a duração de 5 minutos, com o intuito de ser enviado a todos os/as novos/as trabalhadores/as aquando da contratação e despertar a curiosidade para a leitura do MAI na íntegra.



Figura 11 - Vídeo Apresentação Manual_p1

Vídeo n.º 2 – Acolhimento,

Com a duração de 1 minuto, com o cronograma do primeiro dia, sugere-se o seu envio em conjunto com o email a informar do início de funções.



Figura 12 - Vídeo Acolhimento_p1

Vídeo n.º 3 – Regime Geral da Prevenção da Corrupção

Com a duração de 1 minuto, com a apresentação do programa de cumprimento normativo implementado na CMC, sugere-se o seu envio nos primeiros meses.



Figura 13 - Vídeo RGPC_p1

Vídeo n.º 4 – Código de Conduta do Município de Coimbra (1 de 3)

Com a duração de 7 minutos, apresentação do Capítulo II do Código de Conduta da CMC, do artigo n.º 5.º ao artigo n.º 15. Sugere-se o seu envio a seguir ao vídeo n.º 3.



Figura 14 - Vídeo Código de Conduta (1/3)_p1

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Na criação destas apresentações foi utilizado o software Vidnoz AI, para criar um avatar. Este software disponibiliza alguns avatares de forma gratuita e disponíveis para uso comercial, e foi o caso do avatar escolhido.

Utilizou-se, também, o software Microsoft ClipChamp, para converter o texto em áudio, sendo este um software incluído no Office 365.

Para os vídeos foram gerados QR-Codes, através do Software QR4Office, e “impressos” com a cor de acordo com o separador que representam no MAI, nomeadamente roxo para a cultura, azul para a conexão e verde para a conformidade.

4 Proposta para Procedimento de Acolhimento e Integração

No sentido de garantir um acolhimento e integração eficaz, promover o envolvimento organizacional, e a produtividade dos/as novos/as trabalhadores/as, elaborou-se uma proposta para um Procedimento de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra, o qual é apresentado no apêndice 2, alinhado com a NP EN ISO 9001:2015 e com a abordagem de integração dos “6 C’s” de Talya Bauer.

Para o desenvolvimento do mesmo foram consideradas as três questões fundamentais, sugeridas por diversos autores, nomeadamente Caetano *et al*, (2002) e Calheiros, (2019), que são:

- Que informação deve ser dada sobre a CMC, sobre o cargo e sobre a equipa;
- Quem deverá dar essa informação;
- Quando se deve informar.

Bem como foram tidos em consideração os erros a evitar apresentados pelos mesmos autores.

Erros	Repercussões possíveis
Esquecer o recém-admitido logo após a admissão e o acolhimento inicial	Sentimento de abandono e desproteção
Acolhimento rápido pelo diretor de RH e envio imediato para o seu superior hierárquico	Perceção de desinteresse pela sua pessoa e sentimento de não pertença à Organização
Atribuição de tarefas iniciais demasiado simples	Autoestima profissional ferida
Atribuição de tarefas iniciais demasiado complexas	Geração de ansiedade
Fornecimento inicial de grandes quantidades de informação	Dificuldade de processamento de informação

No ponto 4.1 identifica-se as diferentes fases do processo, as atividades a desenvolver, bem como se estabelece uma ligação à abordagem dos “6 C’s”.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

4.1 Fases do Processo

4.1.1 Pré-Ingresso (Pre-Onboarding)

Período que antecede o ingresso do/a trabalhador/a na CMC.

É uma “janela de oportunidade”, altura em que o/a trabalhador/a está mais recetivo a colher informação sobre a Organização.

Atividades	“6 C’s”				
	Cultura	Conexão	Conformidade	Clarificação	Confiança
1. Mensagem de boas-vindas a comunicar ao/à trabalhador/a da sua seleção. Informar contacto para esclarecimento de dúvidas.	✓	✓			✓
2. Comunicar ao responsável hierárquico sobre a entrada do/a trabalhador/a.		✓			
3. Solicitar entrega de documentos ao/à trabalhador/a, para elaboração do contrato. <u>Nomeadamente:</u> Cartão do Cidadão; Certificado de habilitações literárias (original); Certidão de nascimento; Certificado do registo criminal; Declaração, subscrita, que assegure a posse da robustez física e do perfil psíquico exigidos para o exercício de funções; Ficha Vacinal ou Declaração de Vacinas; 1 fotografia tipo-passe; Documento comprovativo do IBAN.		✓			
4. Informar do início de funções, com a indicação do local, dia e hora para comparecer, tendo em vista a assinatura do respetivo contrato de trabalho e início de funções. Enviar <i>draft</i> do contrato de trabalho para que o/a trabalhador/a verifiquem se está em conformidade.	✓		✓	✓	
5. Enviar link de acesso ao vídeo Promocional da CMC e ao Vídeo n.º 2 – Acolhimento.	✓	✓		✓	✓
6. Requisitar instrumentos de trabalho ao DTIID para o/a novo/a trabalhador/a (exemplo: telefone, computador). No sentido de assegurar a prontidão do posto de trabalho.		✓			✓
7. Comunicar à equipa de trabalho a data prevista para a chegada do/a o/a novo/a trabalhador/a.		✓			✓
8. Verificar se o posto de trabalho se encontra pronto para receber o/a novo/a trabalhador/a.	✓				✓

4.1.2 Acolhimento – Primeiro dia de trabalho (Onboarding)

Dia do acolhimento/ingresso do/a trabalhador/a na CMC. É o “embarque numa nova viagem”, a formalização do contrato de trabalho e o início de funções na CMC.

9. Receção calorosa do/a trabalhador/a pelo DRH, entrega simbólica de kit de boas-vindas (ex.: bloco de notas, caneta, brochura sobre a CMC).		✓			✓
10. Preenchimento da ficha individual do trabalhador. Com os esclarecimentos necessários.	✓	✓	✓	✓	

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

11. Comunicar local de trabalho e função a exercer, entregar documento com a descrição de funções.		✓	✓	✓	✓	
12. Assinatura do contrato de trabalho. Com os esclarecimentos necessários.			✓	✓	✓	
13. Divulgação do Vídeo n.º 1 – Apresentação do MAI, para posterior download do manual e solicitar feedback, após a leitura, com o preenchimento do inquérito.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14. Mensagem de boas-vindas por parte do Exmo. Sr. Presidente, ou Vereador.	✓	✓	✓	✓	✓	
15. Apresentação ao dirigente da Unidade Orgânica e/ou ao chefe da divisão ou gabinete.	✓	✓	✓	✓	✓	
16. Apresentação e entrega do/a novo/a trabalhador/a ao seu responsável hierárquico.	✓	✓				
17. Recolha de dados biométricos, para o sistema de controlo de acessos.		✓	✓	✓	✓	
18. Apresentação da Equipa e espaço de trabalho ao recém-chegado.	✓	✓	✓	✓	✓	
19. Descrição das tarefas a executar, entrega de documentos para leitura (ex.: manuais, procedimentos, e instruções de trabalho). Almoce com o novo trabalhador, dê-lhe a conhecer outros locais da CMC.	✓	✓	✓	✓	✓	

4.1.3 Integração - Primeiros meses (Onboarding)

A integração do/a trabalhador/a ao seu posto de trabalho, bem como à cultura da CMC. Este período poderá variar de pessoa para pessoa, o principal objetivo é que se sinta integrado de forma eficaz e eficiente o mais rapidamente possível e se sinta como parte da Organização.

20. Acompanhamento funcional por parte do responsável hierárquico.	✓	✓	✓	✓	✓	
21. Agendamento e marcação de exames médicos.	✓	✓	✓	✓	✓	
22. Formação inicial sobre sistemas e ferramentas do Município.	✓	✓	✓	✓	✓	
23. Realização de reuniões de feedback para reforçar o sentimento de pertença. Questionar o trabalhador sobre o trabalho, sem têm dúvidas, se tem sugestões de melhoria. Envio do vídeo n.º 3 – Regime Geral da Prevenção da Corrupção e do vídeo n.º 4 Código de Conduta do Município de Coimbra, no decorrer dos primeiros seis meses. Solicitar a resposta ao Inquérito 2. (1.º Mês; 3.º Mês; 6.º Mês; 12.º Mês)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

4.1.4 Avaliação e Melhoria Contínua

24. Registo de respostas aos inquéritos, analisando as necessidades a nível de formação.	✓	✓	✓	✓	✓	
25. Anualmente, análise dos feedbacks recebidos e identificação das ações de melhoria a implementar nas fases do processo bem como no MAI, com base nos indicadores pré-estabelecidos e nos resultados obtidos.	✓	✓	✓	✓	✓	
26. Revisão do Processo e do Manual de Acolhimento e Integração. Este procedimento bem como o Manual de Acolhimento e Integração é revisto anualmente ou sempre que se verifique necessidade de melhoria.	✓	✓	✓	✓	✓	

4.2 Indicadores de desempenho

Propõem-se alguns parâmetros para avaliação do desempenho, quer do procedimento, quer do MAI, no sentido de monitorizar e analisar os resultados obtidos. Neste sentido, foi elaborada uma tabela a qual é parte integrante do procedimento de acolhimento e integração, apêndice 2.

5 Proposta para elaboração de documento com as competências e a descrição de funções

Considera-se ser de extrema importância dar a conhecer ao/à novo/a trabalhador, no imediato, as competências do departamento/gabinete/divisão no qual vai ser inserido, a descrição da função que irá desempenhar, bem como as competências requeridas.

Neste sentido, propõe-se a elaboração de um documento com as competências e a descrição de funções por departamento, com o objetivo de promover uma maior transparência, responsabilidade e eficiência no desempenho dos/as trabalhadores/as.

A definição clara das funções permite que cada trabalhador/a compreenda, com segurança e clareza, o seu papel no seio do Município, bem como os objetivos e responsabilidades associados à sua função. Este conhecimento contribui diretamente para a motivação individual, para o alinhamento com os valores da CMC e o bom funcionamento das equipas de trabalho.

Sugere-se que este documento seja entregue a todos/as os/as novos/as trabalhadores/as no momento da sua integração, funcionando como uma ferramenta de orientação que facilita a adaptação à cultura organizacional e acelera o processo de integração.

A título de exemplo, foi elaborado o documento Mod.001_DAGM (apêndice 5), referente às competências e à descrição de funções da Divisão de Arquivo Geral Municipal do Departamento de Administração Geral, elaborado de acordo como Despacho n.º 12724/2024, de 24 de outubro e o Edital n.º 4/2024 da Câmara Municipal de Coimbra.

CONCLUSÃO

Poder-se-á concluir que os objetivos pré-estabelecidos, deste Projeto foram plenamente alcançados e até superados, uma vez que a revisão da literatura demonstrou que a simples existência de um MAI não é suficiente para garantir um processo de acolhimento e integração eficiente e eficaz. É fundamental, planejar, estruturar e documentar o processo de acolhimento e integração, nesse sentido elaborou-se uma proposta para um procedimento de acolhimento e integração e para um documento com as competências e descrição de funções, os quais visam uma integração bem-sucedida dos/as novos/as trabalhadores/as e, conseqüentemente, um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados pela CMC.

Também se conclui que, embora a disponibilização do MAI em suporte físico ou digital seja essencial, as novas tecnologias permitem explorar abordagens mais dinâmicas e interativas. A fragmentação do manual em diversos conteúdos audiovisuais, distribuídos estrategicamente ao longo das diferentes fases do acolhimento e da integração, pode ser um recurso valioso para reforçar a adaptação dos/as novos/as trabalhadores/as, tornando o processo mais acessível, envolvente e eficaz. Nesse sentido foram elaborados quatro vídeos, a título de exemplo.

A escolha da abordagem dos “6 C’s” e a integração da norma NP EN ISO 9001:2015, para a elaboração do MAI, pretendeu aliar os princípios da gestão da qualidade às melhores práticas de gestão de recursos humanos, constituindo uma abordagem diferente dos manuais analisados. Pretendendo-se com o MAI passar aos/as trabalhadores/as as informações necessárias e essenciais para o desempenho das suas funções, mas também envolvê-los com os objetivos e com a cultura do município, com o sentido de serviço público, motivá-los para a formação ao longo da vida, de certa forma pretende-se que seja um instrumento facilitador e acelerador do processo de integração e torná-lo mais eficaz e eficiente, traduzindo-se numa redução de custo para o Município.

Considera-se que a implementação do MAI, trará benefícios futuros para a CMC. Em 2024, utilizando os dados do Despacho n.º 05/Pr/2024 - Mapa Anual Global Consolidado de Recrutamentos Autorizados, foram admitidos quarenta e três novos/as trabalhadores/as os quais tiveram um “deficiente acolhimento”, perdendo-se a

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

oportunidade de alinhar os mesmos com os objetivos e com a cultura do Município. Certamente, os objetivos e a cultura foram transmitidos aos novos/as trabalhadores/as, o processo de integração terá acontecido, mas não de uma forma eficiente e eficaz. Para 2025, de acordo com o Despacho n.º 04/Pr/2025 - Mapa Anual Global Consolidado de Recrutamentos Autorizados, vão ser admitidos oitenta e seis trabalhadores/as, não se deve perder a oportunidade de implementar e divulgar o MAI e recolher *feedback* dessas novas contratações para implementar ações de melhoria. O MAI deve ser um documento dinâmico, atualizado continuamente com base no *feedback* dos/as trabalhadores/as.

Ao longo do Projeto foram encontrados alguns desafios como, a dificuldade em obter manuais de acolhimento e integração de outras Organizações para análise comparativa, falta de disponibilidade para observação de mais processos de acolhimento e integração, tempo reduzido sem possibilidade de avaliar o impacto da implementação do MAI, bem como, a necessidade de adaptar ou complementar a metodologia devido a restrições de tempo, recursos ou informação disponível, por exemplo, na pesquisa efetuada não se encontraram artigos que estabelecessem um paralelismo entre a abordagem dos “6 C’s” e a NP EN ISO 9001:2015.

Com a elaboração do MAI, foi dado um primeiro passo, mas existem questões que ficam em aberto, as quais podem vir a ser uma sugestão para estudos/Projetos futuros, nomeadamente: Como o MAI afeta a motivação e o entusiasmo dos trabalhadores? Produz efeitos no processo de integração? E no relacionamento entre trabalhadores? Contribui para a satisfação dos munícipes? Agrega valor ao SGQ?

Sugere-se também a elaboração de vídeos fragmentando o MAI, a tecnologia pode ser uma aliada para complementar o Manual de Acolhimento e Integração.

Considerações Finais

Num mundo em constante mudança, existe a necessidade de mudar a forma como criamos valor, não nos devemos focar apenas na eficácia dos processos, necessitamos de avaliar o impacto que o nosso trabalho produz, em termos de satisfação e melhoria de vida, não apenas na nossa condição de vida, mas também na vida dos outros. Como funcionários municipais, compete-nos prestar serviços de qualidade, aumentar a satisfação e a melhoria de vida dos nossos clientes/municípes, alcançar os objetivos do Município.

A CMC, dá aos seus/suas trabalhadores/as a capacidade de satisfazer as suas necessidades, nomeadamente fisiológicas, segurança, pertença, estima e autorrealização. Como trabalhadora do município, conheço alguns trabalhadores que, mediante o seu esforço, dedicação e vontade própria, iniciaram a sua carreira como assistentes operacionais e hoje são técnicos superiores realizados.

Acredita-se que com o processo e as ferramentas certas no acolhimento e integração, teremos trabalhadores mais envolvidos, satisfeitos, realizados, prontos para dar o melhor de si, contribuindo para um melhor ambiente de trabalho e para melhores resultados para o Município e para os munícipes. Consequentemente uma melhor imagem da Câmara Municipal de Coimbra.

Os/as trabalhadores/as são o rosto do Município de Coimbra, necessitamos de trabalhadores humanizados e empáticos!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. (S. Foundation, Ed.)
Obtido em 14 de setembro de 2024, de <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, a., Truxillo, D., Brady, G., & Bodner, T. (2025). *New Horizons for Newcomer Organizational Socialization: A Review, Meta-Analysis, and Future Research Directions*. (J. o. Management, Ed.) 51(1), pp. 344–382. doi:<https://doi.org/10.1177/01492063241277168>
- Bauer, T., & Fard, A. (2022). *The Employee Onboarding - Playbook*.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. (J. o. Psychology, Ed.) 92(3), pp. 707-721. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Caetano, A., Vala, J., & [organizadores]. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contexto, Processos e Técnicas* (2.^a Edição ed.). Lisboa: Editora RH, Lda^a.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - Da Teoria à Prática*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Câmara Municipal de Amarante. (2024). *Manual de Acolhimento*. Amarante. Obtido em 26 de 10 de 2024, de <https://www.cm-amarante.pt/wp-content/uploads/2024/07/PS.01-IM.38.00-Manual-de-Acolhimento-e-Integracao.pdf>
- Câmara Municipal de Coimbra. (2022). *Norma de Controlo Interno*. Coimbra.
- Câmara Municipal de Coimbra. (2023 a). *Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas*. Coimbra.
- Câmara Municipal de Coimbra. (2023 b). *Manual de Auditoria Interna*. Coimbra.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

- Câmara Municipal de Mirandela. (2022). *Manual de Acolhimento*. Mirandela. Obtido em 26 de 10 de 2024, de https://www.cm-mirandela.pt/cmmirandela/uploads/document/file/5810/ps_02_man_01_manual_de_acolhimento_versao_6.pdf
- Câmara Municipla de Coimbra. (2024). *Orçamento e Grandes Opções do Plano para 2025*. Coimbra.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa : Dom Quixote.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (2ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cesário, S., F., & Magalhães. (2016). (I. J. Administration, Ed.) *Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration*(40(11)), pp. 979-988. doi:<https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8.ª Edição ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2020). *Recurso Humanos - O capital humano das organizações* (11 ed.). São Paulo: Atlas.
- Costa, R. (2024). *A Felicidade É Lucrativa - Como pessoas felizes podem tornar as empresas mais produtivas* (2ª Edição ed.). Lisboa: Contraponto.
- Domingues, I. (2004). *Qualidade nos Serviços Públicos - Constrangimentos e Possibilidades*. (L. U.-1. Episteme, Ed.) pp. 225-242.
- Félix, S., Morais, M., & Fonseca, J. (2018). *A certificação dos sistemas de gestão da qualidade nos municípios: Estudo de caso nas comunidades intermunicipais região de Coimbra e Viseu Dão Lafões*. 16(1), pp. 81-94. doi:[doi:doi.org/10.5935/2177-4153.20180006](https://doi.org/10.5935/2177-4153.20180006)
- Fernandes, C. (2021). *Breve Caracterização da Administração Pública Central Portuguesa*. (D.-G. d. Público, Ed.) Obtido em 28 de outubro de 2024, de

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/2021/publicacao_PA_30_mar_2022_Formatada.pdf

Godinho, T., Reis, I., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). *Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes*. (A. S. (2076-3387), Ed.) 13(3), p. 79. doi:<https://doi.org/10.3390/admsci13030079>

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2015 a). *NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário*. (3ª ed). Instituto Português da Qualidade.

Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2015 b). *NP EN ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos* (4ª ed.). Instituto Português da Qualidade.

Korte, R. (2010). “First, get to know them”: a relational view of organizational socialization. 13(1), pp. 27-43. doi:<https://doi.org/10.1080/13678861003588984>

Lemos, J. (2024). *Liderar de Costas para a Plateia*. Carnaxide: cordel d’prata.

Machado, A. d., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Município de Moura. (2024). *Manual de acolhimento e Integração*. Obtido em 26 de 10 de 2024, de <https://www.cm-moura.pt/wp-content/uploads/2024/07/MANUAL-DE-ACOLHIMENTO-E-INTEGRACAO.pdf>

Município de São Brás de Alportel. (2014). *Manual de Acolhimento*. São Brás de Alportel. Obtido em 26 de 10 de 2024, de https://cms.cm-sbras.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Autarquia/C_Municipal/RecHum anos/m_acolhimento/Manual_de_acolhimento_201405.pdf

Município de Soure. (2022). *Manual de Acolhimento*. Soure. Obtido em 26 de 10 de 2024, de https://www.cm-soure.pt/docs/recursos humanos/20220422_ManualAcolhimentoMS.pdf

Município de Tavira. (2019). *Manual de Acolhimento - Câmara Municipal de Tavira*. Tavira. Obtido em 26 de 10 de 2024, de <https://cm-tavira.pt/site/wp-content/uploads/2021/05/Manual-de-Acolhimento.pdf>

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

- Oliveira, L. A. (2019). *Escrita Científica - Da folha em branco ao texto final* (2ª Edição ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Pinto, A. (2018). *ISO 9001:2015 - Guia Prático*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ramos, S. C., & Naranjo, E. (2014). *Metodologia da Investigação Científica*. Lobito: Escolar Editora.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2019). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Rocha, J. A. (2021). *Gestão de Recursos Humanos e Direitos da Função Pública*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Rua, B. S. (2024). *A gestão de recursos humanos na administração autárquica: o acolhimento e integração dos novos trabalhadores do município de Macedo de Cavaleiros*. Obtido em 2025, de <http://hdl.handle.net/10198/30838>
- Sá, P. M., & Sintra, O. F. (2008). *Modernização administrativa e gestão da qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses*. (N. económicas, Ed.) pp. 57-80.
- Saraiva, H., & Gabriel, V. (2016). *Determinantes da Certificação da Qualidade nas Autarquias Portuguesas*. (R. P. Regionais, Ed.) 41, pp. 35-48.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL - Edições técnicas, Lda.

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Legislação Consultada:

- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP (versão atualizada)
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, Regime Jurídico das Autarquias Locais (versão atualizada)
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (versão atualizada)
- Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, Medidas de Modernização Administrativa (versão atualizada)
- Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP)
- Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, Código do Procedimento Administrativo (versão atualizada)
- Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC)
- Portaria n.º 214/2024/1, de 20 de setembro - Aprova o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), Finanças, 2024
- Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro, regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia, a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, Finanças, 2024
- Acordo Coletivo de Trabalho n.º 9/2022, de 20 de janeiro, Município de Coimbra, 2022
- Aviso n.º 26935/2024/2, de 2 de dezembro, Aprova o Código de Conduta do Município de Coimbra, Município de Coimbra
- Despacho n.º 13219/2022, de 14 de novembro - Aprova o Regulamento de Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra, Município de Coimbra
- Despacho (extrato) n.º 12724/2024, de 24 de outubro - Aprova as alterações à estrutura orgânica flexível do Município de Coimbra, Município de Coimbra

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

- Despacho n.º 05/Pr/2024, de 22 de março - Mapa Anual Global Consolidado de Recrutamentos Autorizados
- Despacho n.º 04/Pr/2025, de 24 de janeiro - Mapa Anual Global Consolidado de Recrutamentos Autorizados
- Edital n.º 4/2024, de 17 de janeiro – Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Coimbra para o ano de 2024

Sites Consultados:

<https://www.cm-coimbra.pt/>

<https://www.cim-regiaodecoimbra.pt/>

<https://www.pordata.pt/>

APÊNDICES

Índice:

APÊNDICE 1. Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

APÊNDICE 2. Proposta de Procedimento de Trabalho - Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as

APÊNDICE 3. Inquéritos de avaliação do Manual de Acolhimento e Integração e de avaliação do Processo de Acolhimento e Integração

APÊNDICE 4. Vídeos elaborados

APÊNDICE 5. Mod.001_DAGM

APÊNDICE 1.

Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

#Coimbra,
the right
place to be.

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE COIMBRA

GABINETE DE AUDITORIA, GESTÃO DE RISCO E QUALIDADE

ABRIL DE 2025



CÂMARA MUNICIPAL
de
COIMBRA

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência:MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Ficha Técnica

Título: Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade - GAGRQ do Município de Coimbra

Versão: 1ª versão, abril de 2025

Contacto: Praça 8 de Maio – 3000-300 Coimbra

Disponível para download em SOL/

Tabela de Revisão

Versão	Descrição	Autores	Data	Aprovação	Razão para a nova versão
1	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	GAGRQ	29/04/2025		

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência:MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
1. MENSAGEM DE BOAS VINDAS.....	1
2. ENQUADRAMENTO.....	1
2.1 OBJETIVOS GERAIS DO MAI	2
CULTURA.....	4
3. MUNICÍPIO DE COIMBRA	4
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE COIMBRA.....	4
3.2 ÓRGÃOS REPRESENTATIVOS	4
3.2.1 Assembleia Municipal.....	5
3.2.2 Câmara Municipal.....	5
3.2.2.1 Órgão Político da Câmara Municipal de Coimbra.....	5
3.2.2.2 Estrutura Administrativa da Câmara Municipal de Coimbra	6
3.2.2.3 Organograma	8
3.2.2.4 Missão, Visão e Valores da CMC.....	9
CONEXÃO.....	11
4. ACOLHIMENTO.....	12
4.1 PRÉ-INGRESSO.....	12
4.2 INGRESSO	12
4.2.1 Cronograma do 1.º dia	12
5. COMUNICAÇÃO INTERNA.....	13
5.1 EMAIL INSTITUCIONAL	13
5.2 PLATAFORMA SOL	13
5.3 SISTEMA DE GESTÃO DOCUMENTAL MyDOC (MGD).....	13
5.4 SOFTWARE DE CONTROLO DE ASSIDUIDADE	14
5.5 REQUEST TRACKER (RT).....	15
5.6 COMUNICAÇÃO COM O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
CONFORMIDADE	17
6. REGIME JURÍDICO DAS AUTARQUIAS LOCAIS - LEI N.º 75/2013.....	18
7. CÓDIGO DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO (CPA) - DL N.º 4/2015	18
8. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA - DL N.º 135/99, DE 22 DE ABRIL	19

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência:MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

9.	LEI GERAL DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS — LEI N.º 35/2014.....	19
10.	REGULAMENTO DE ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE COIMBRA - DESPACHO N.º 13219/2022.....	19
11.	REGIME GERAL DA PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO - DL 109-E/2021	21
11.1	PROGRAMA DE CUMPRIMENTO NORMATIVO	21
11.1.1	<i>Plano de Prevenção de Risco de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas</i>	<i>21</i>
11.1.2	<i>Código de Conduta do Município de Coimbra — Aviso n.º 26935/2024/2</i>	<i>21</i>
11.1.3	<i>Canais de Denúncia</i>	<i>23</i>
11.1.4	<i>Programas de formação na área de prevenção da corrupção e infrações conexas.....</i>	<i>23</i>
11.1.5	<i>Norma de Controlo Interno</i>	<i>23</i>
11.1.6	<i>Manual de Conflitos de Interesses.....</i>	<i>24</i>
12.	EDITAL N.º 141/2021 – REGULAMENTO INTERNO PARA A GESTÃO DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS DO MUNICÍPIO DE COIMBRA.....	24
13.	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE – NP EN ISO 9001:2015	25
13.1	O QUE É A NP EN ISO 9001:2015 - SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE - REQUISITOS?	25
13.2	VANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SGQ NA CMC	25
13.3	PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	26
14.	OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS'S).....	27
CLARIFICAÇÃO / ESCLARECIMENTOS		29
15.	CARREIRAS E ESTRUTURA GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	30
16.	DEVERES GERAIS DO/A TRABALHADOR/A	31
17.	DEVERES DO EMPREGADOR PÚBLICO	32
18.	GARANTIAS DO/A TRABALHADOR/A.....	32
19.	REMUNERAÇÃO E PERÍODO EXPERIMENTAL	33
19.1	REMUNERAÇÃO	33
19.2	PERÍODO EXPERIMENTAL.....	33
20.	DESCONTOS.....	34
21.	PERÍODO NORMAL DE TRABALHO	34
22.	FÉRIAS E MARCAÇÃO DE FÉRIAS	34
23.	FALTAS	35

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência:MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

24.	PROCEDIMENTOS DISCIPLINARES	36
25.	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	36
25.1	EFEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	39
25.2	AVALIAÇÃO NO ANO DE INGRESSO	39
25.3	COMPETÊNCIAS	40
26.	FORMAÇÃO	40
27.	SEGURANÇA E SAÚDE	41
28.	ACIDENTES DE TRABALHO	42
29.	USO DE RECURSOS DA CMC	43
30.	OUTROS BENEFÍCIOS	43
	CONFIANÇA	45
31.	CONFIANÇA	46
	CHECKBACK	47
	CONTACTOS	48

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência:MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Freguesias e União de Freguesias do Concelho de Coimbra	4
Tabela 2 - Unidades Orgânicas da Câmara Municipal de Coimbra	6
Tabela 3 - Atribuições do Município.....	18
Tabela 4 - Deveres, funções e competências comuns aos serviços.....	20
Tabela 5 . Caracterização das carreiras gerais	30
Tabela 6 - Deveres gerais dos Trabalhadores da Função Pública	31
Tabela 7 - Faltas Justificadas	35
Tabela 8 - Sanções Disciplinares	36
Tabela 9 – Contactos dos Serviços da CMC.....	48

Índice de Figuras

Figura 1- Percurso	1
Figura 2 - Objetivos do MAI.....	2
Figura 3- Mapa do Município de Coimbra	4
Figura 4 - Organograma CMC	8
Figura 5 - Cronograma do 1.º dia	12
Figura 6 – Terminais de Ponto.....	14
Figura 7 - Conexões.....	16
Figura 8 - Vantagens SGQ.....	26
Figura 9 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	27
Figura 10 - Período Experimental	33
Figura 11 - Descontos obrigatórios e facultativos.....	34
Figura 12 - Subsistemas de Avaliação SIADAP	37
Figura 13 - Fases do Processo de Avaliação.....	38
Figura 14 - Efeitos da Avaliação de desempenho	39

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência:MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Figura 15 - Avaliação ano de ingresso	39
Figura 16 - Fluxograma da participação de Acidente	42
Figura 17 - Objetivos.....	46

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ACT – [Acordo Coletivo de Trabalho n.º 9/2022](#)



CMC – Câmara Municipal de Coimbra

DRH - Departamento de Recursos Humanos



LTFP – [Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas](#) – Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação.

MAI - Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

NCI - Norma de Controlo Interno

ODS´s - Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis

PPRGIC - Plano de Prevenção de Riscos de Gestão

RT – Request Tracker

SGQ - Sistemas de gestão da qualidade

SIADAP - Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública

INTRODUÇÃO

1. Mensagem de Boas Vindas

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra - MAI	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

2. Enquadramento

Toda a nova contratação gera receio, ansiedade e expectativa. Para mitigar esses sentimentos elaborou-se, a pensar em si, o presente Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra, doravante MAI, o qual visa ser uma ferramenta para acolher e integrar os novos trabalhadores/as, mas não se fica por aqui. Deverá ser também um instrumento de consulta e aprendizagem para os trabalhadores/as já integrados, os quais são um elemento fulcral no processo de integração com sucesso dos recém-chegados.

Com este manual pretende-se dar a conhecer a organização que o acolhe, passar-lhe a cultura da mesma, identificar as formas existentes de comunicação, dar-lhe a conhecer as principais Leis, Códigos, Normas, Manuais, etc., pelas quais se deverá reger e pelas quais deverá nortear o desempenho da sua função. Pretende-se também, clarificar algumas dúvidas que possam existir como trabalhador/a na função pública.

Sendo mais um instrumento “(...) para a manutenção e aperfeiçoamento de uma cultura organizacional e funcional íntegra, responsável e transparente, geradora de boa gestão pública e capaz de servir os cidadãos cada vez com mais eficácia, eficiência e qualidade.” (Coimbra C. M., Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, 2023, p. 7)

Com a figura 1 pretende-se dar a conhecer o “caminho” até à integração total. Desde o *pré-ingresso*, acolhimento, até à integração, ou seja, até ao momento em que se sinta como parte da organização e crie laços efetivos. Esperamos que este caminho seja curto, e se sinta integrado e autónomo o mais rapidamente possível.

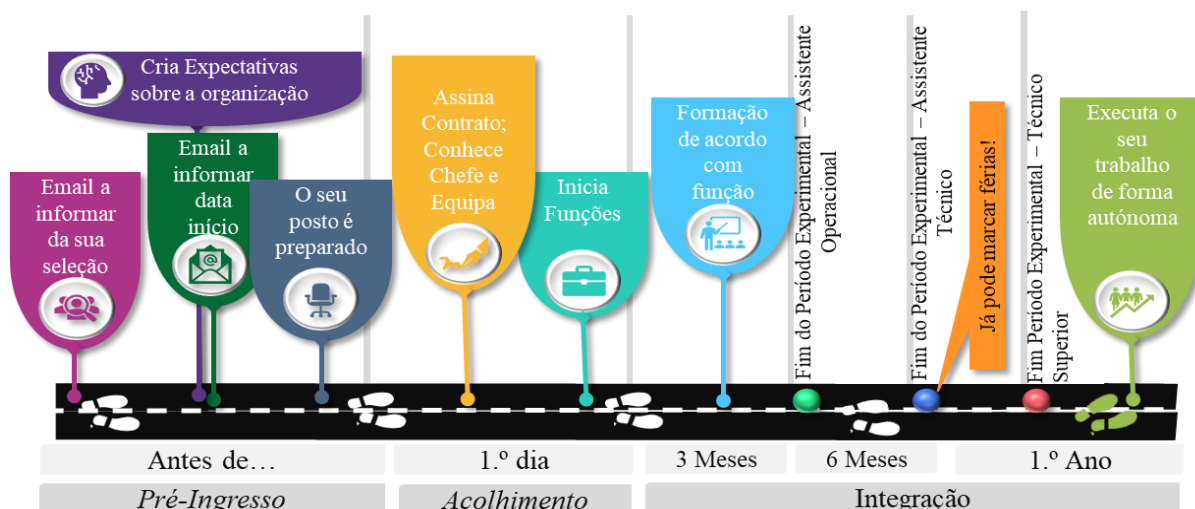


Figura 1- Percurso

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra - MAI	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

2.1 Objetivos gerais do MAI

Na figura 2 encontram-se os objetivos gerais do presente manual. Esperamos que a informação contida neste manual seja útil.

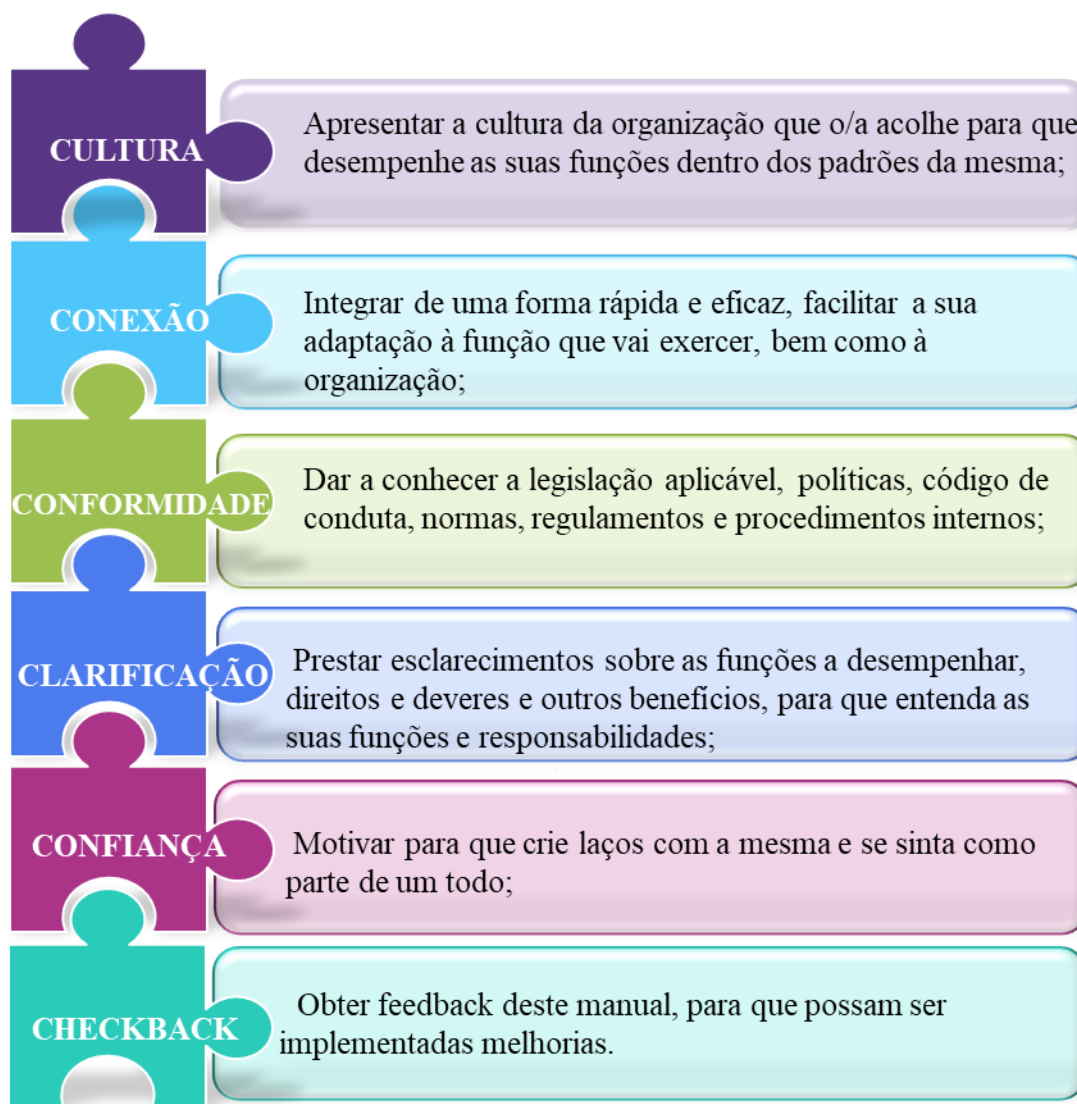


Figura 2 - Objetivos do MAI



A CMC necessita de trabalhadores/as que “vistam a camisola”, tenham sentimento de pertença, saibam que vão acrescentar valor com o seu trabalho, estejam motivados para melhorar dia após dia, sintam confiança, indo ao encontro da prossecução dos objetivos do Município!



CULTURA

Pretende-se com este separador dar a conhecer a cultura da organização, para que o novo/a trabalhador/a se familiarize, se envolva, crie o sentimento de pertença e a tome como sua.

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

3. Município de Coimbra

O Município de Coimbra encontra-se inserido no Distrito de Coimbra a par com mais dezasseis municípios. Está integrado na Comunidade Intermunicipal Região de Coimbra – CIM | RC, a qual integra, para além dos dezassete municípios do distrito de Coimbra, mais dois municípios (Mealhada, do distrito de Aveiro e Mortágua, do distrito de Viseu).



Figura 3- Mapa do Município de Coimbra

Fonte: 1 - Câmara Municipal de Coimbra

3.1 Caracterização do Município de Coimbra

O Município de Coimbra, é uma pessoa coletiva territorial¹, que **gere os recursos públicos locais**, visando a **promoção e salvaguarda dos interesses dos seus munícipes**, mediante órgãos representativos e por eles eleitos.

O Município de Coimbra, é composto por 18 freguesias/uniões de freguesia, descritas na tabela abaixo.

Tabela 1 - Freguesias e União de Freguesias do Concelho de Coimbra

1. Almalaguês	10. Santo António dos Olivais
2. Antuzede e Vil de Matos	11. São João do Campo
3. Assafarge e Antanhol	12. São Martinho de Árvore e Lamarosa
4. Brasfemes	13. São Martinho do Bispo e Ribeira de Frades
5. Ceira	14. São Silvestre
6. Cernache	15. Souselas e Botão
7. Coimbra (Sé Nova, Santa Cruz, Almedina e São Bartolomeu)	16. Taveiro, Ameal e Arzila
8. Eiras e São Paulo de Frades	17. Torres do Mondego
9. Santa Clara e Castelo de Viegas	18. Trouxemil e Torre de Vilela

Fonte: 2 - Câmara Municipal de Coimbra

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

3.2 Órgãos Representativos

3.2.1 Assembleia Municipal

A **Assembleia Municipal** é o **órgão deliberativo**, competindo-lhe definir as orientações do município. Entre as demais competências, compete-lhe acompanhar e fiscalizar a atividade da Câmara Municipal, aprovar as opções do plano e a proposta de orçamento.

É composta por 51 membros/deputados municipais.

3.2.2 Câmara Municipal

A **Câmara Municipal** é o **órgão executivo**, competindo-lhe executar as políticas públicas decididas pela assembleia municipal. Entre as demais competências, compete-lhe elaborar e executar as opções do plano e do orçamento. É composta por uma Estrutura Política e por uma Estrutura Administrativa, as quais, se inter-relacionam para o desenvolvimento da atividade municipal.



As respetivas **competências e funcionamento** estão consagradas na [Lei n.º 75/2013](#), de 12 de setembro, que estabelece o Regime Jurídico das Autarquias Locais. Aconselha-se a sua leitura na sua redação atual. Aceda no link acima.

3.2.2.1 Órgão Político da Câmara Municipal de Coimbra

O Órgão político é composto pelo executivo municipal, ao qual compete a definição de estratégias e políticas municipais, bem como, a tomada de decisões sobre as atividades do Município. O executivo municipal é composto por **um presidente** e por **dez vereadores**.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

3.2.2.2 Estrutura Administrativa da Câmara Municipal de Coimbra

A organização interna dos serviços da CMC adota o modelo de estrutura hierarquizada. Atualmente a estrutura orgânica é composta por **18 Unidades Orgânicas Nucleares** (Departamentos), **66 Unidades Orgânicas Flexíveis** (Divisões e Gabinetes).

Na tabela abaixo identificam-se as unidades orgânicas nucleares e as unidades orgânicas flexíveis não integradas em unidades orgânicas nucleares, bem como, as respetivas siglas.

Tabela 2 - Unidades Orgânicas da Câmara Municipal de Coimbra

Siglas	Estrutura orgânica nuclear
	Unidades Orgânicas Nucleares
DEEPT	Departamento de Estudos Estratégicos, Planeamento e Desenvolvimento Territorial
DGU	Departamento de Gestão Urbanística
DEP	Departamento de Espaço Público
DEEM	Departamento de Edifícios e Equipamentos Municipais
DMTT	Departamento de Mobilidade, Trânsito e Transportes
DAHS	Departamento de Ação e Habitação Social
DCT	Departamento de Cultura e Turismo
DJD	Departamento de Juventude e Desporto
DDEECI	Departamento de Desenvolvimento Económico, Empreendedorismo, Competitividade e Investimento
DAS	Departamento de Ambiente e Sustentabilidade
DES	Departamento de Educação e Saúde
DF	Departamento Financeiro
DAG	Departamento de Administração Geral
DRH	Departamento de Recursos Humanos
DTIID	Departamento de Tecnologias de Informação e Inovação Digital
DPM	Departamento de Polícia Municipal
CBS	Companhia de Bombeiros Sapadores de Coimbra
SMPC	Serviço Municipal de Proteção Civil
	Estrutura Flexível
	Unidades Orgânicas Flexíveis não integradas em unidades orgânicas nucleares
DAF	Divisão de Apoio às Freguesias
GCM	Gabinete de Comunicação e Marketing
GAGRQ	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

GRII	Gabinete de Relações Institucionais e Internacionais
GP	Gabinete de Protocolo
GA	Gabinete de Arqueologia

Fonte: 3 - Câmara Municipal de Coimbra

Vai ouvir, muitas vezes, estas siglas!

Não necessita de as memorizar. Com o tempo vai se familiarizando!

Consegue identificar a unidade orgânica onde está inserido?

Se não, peça ao seu chefe ou a um colega de trabalho, para o ajudar a identificar.

Sabe quais são as competências da unidade orgânica onde está inserido?

Se não, consulte o [Despacho n.º 13219/2022](#), de 14 de novembro, que aprova o Regulamento de Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra. Alterado pelo [Despacho n.º 12724/2024](#), de 24 de outubro.



 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

3.2.2.3 Organograma

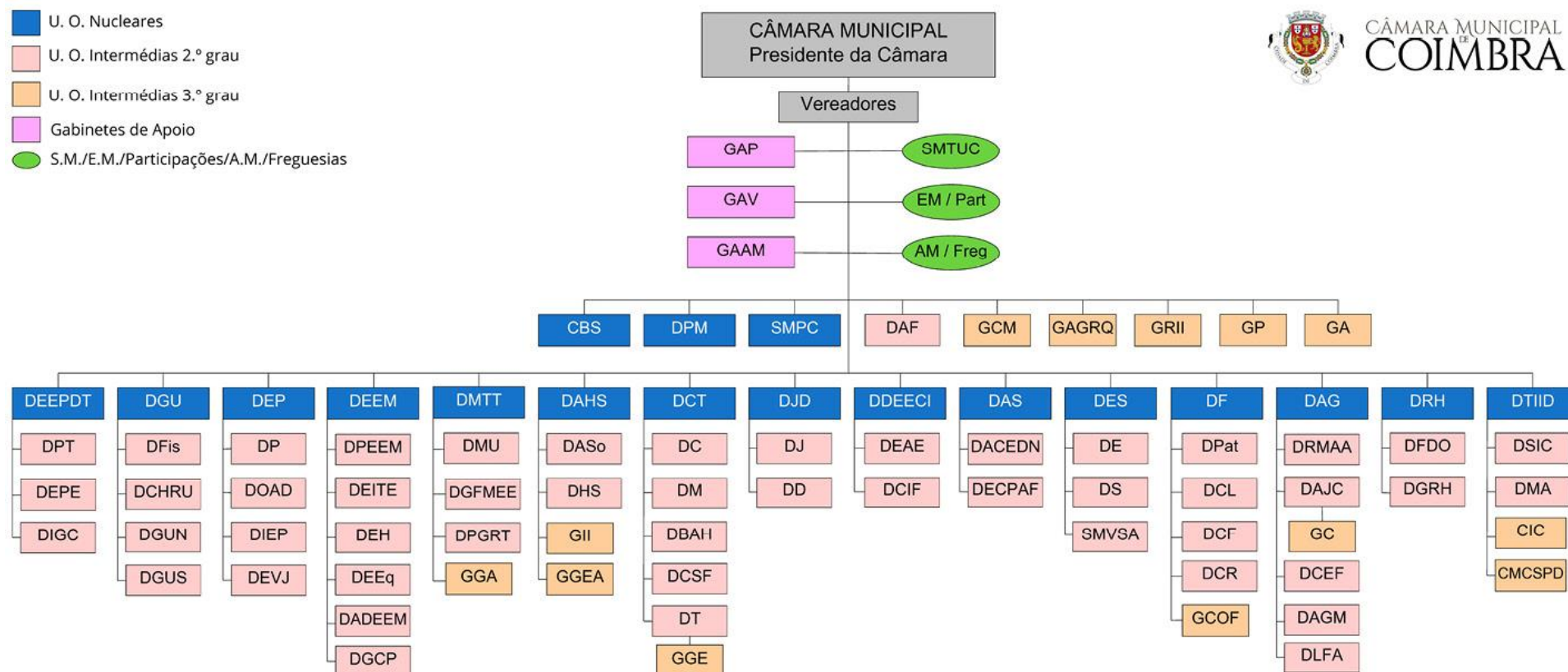


Figura 4 - Organograma CMC
Fonte: 4 - Câmara Municipal de Coimbra

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

3.2.2.4 Missão, Visão e Valores da CMC

*“O Município de Coimbra prossegue fins de interesse público geral e tem como **missão** promover, através dos serviços da Câmara Municipal, o seu pleno funcionamento organizacional, a melhoria das condições de vida, de trabalho e de lazer dos seus munícipes, bem como o desenvolvimento económico, social e cultural integrado do Município, mediante a adoção de políticas públicas assentes na gestão sustentável dos recursos disponíveis e na prestação de um serviço público de qualidade.*

A ambição do Município assenta num desenvolvimento harmonioso e sustentado, fortemente atrativo, amigo do ambiente, limpo e seguro, promotor da valorização e usufruto do seu património histórico e cultural, centro de funções metropolitanas, de difusão de conhecimentos e de inovação e que proporcione uma crescente satisfação e qualidade de vida dos seus munícipes.

*A **visão** e compromisso é Valorizar Coimbra, consolidando este concelho de História, de Património, de Pessoas, de Ciência e de Cultura, numa cidade Cosmopolita e Empreendedora, de Investimento, de Tecnologia e de Indústrias Criativas, de Inovação e Conhecimento, onde as pessoas tenham gosto de viver, de trabalhar e estudar, e os visitantes sintam vontade de voltar.*

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

O Município de Coimbra encontra-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, fazendo prevalecer sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo e atua:

- 1. Em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito;*
 - 2. De forma justa e imparcial, segundo rigorosos princípios de neutralidade;*
 - 3. De forma equitativa e isenta para com todos os cidadãos;*
 - 4. De forma responsável exigindo apenas o indispensável à realização da atividade administrativa;*
 - 5. De forma leal, solidária e cooperante, colaborando com os cidadãos segundo o princípio de boa-fé;*
 - 6. De forma íntegra e honesta, regendo-se por critérios de integridade de carácter e honestidade pessoal;*
 - 7. De forma competente, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, privilegiando a transparência e a proatividade.”*
-

Conforme (Coimbra C. M., Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, 2023, pp. 14,15)



CONEXÃO

Pretende-se com este separador dar a conhecer:

As primeiras conexões com a CMC, bem como os canais de comunicação interna para que possa colocar dúvidas, pedir esclarecimentos, apresentar sugestões e existir troca de informação.

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

4. Acolhimento

4.1 Pré-Ingresso



Se está a ler este manual significa que já recebeu:

Um primeiro e-mail do Departamento de Recursos Humanos - DRH

a informar que foi selecionado para a celebração de contrato de trabalho em funções públicas. Nesse e-mail foi evidenciado o seu posicionamento remuneratório, e, caso concorde com o mesmo, solicitada a entrega de documentos para a elaboração de contrato de trabalho em funções públicas.

Um segundo e-mail do DRH a informar do início de funções, com a indicação do local, dia e hora para comparecer, tendo em vista a assinatura do respetivo contrato de trabalho e início de funções. Em anexo terá sido enviada uma cópia do contrato de trabalho, para verificar se o mesmo está em conformidade.

O seu processo de acolhimento e integração foi iniciado!

Foram iniciadas medidas para o receber, como por exemplo, a preparação do seu posto de trabalho, os seus novos colegas de trabalho foram informados da sua chegada em breve, entre outras.

4.2 Ingresso

Chegou o dia de ser acolhido e integrado nesta organização.

4.2.1 Cronograma do 1.º dia



Figura 5 - Cronograma do 1.º dia

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

5. Comunicação Interna

Conforme o Manual de Auditoria Interna: “Uma comunicação interna eficaz é vital para assegurar que todos os colaboradores estejam informados e comprometidos com os objetivos e metas da autarquia, fomentando assim, a colaboração e a eficiência operacional.”

O processo de acolhimento e integração visa estabelecer conexão, estabelecer laços, entre o/a novo /a trabalhador/a e a organização, e os seus colegas de trabalho promovendo um ambiente saudável de integração, interajuda, inclusão e melhoria.

A CMC dispõe de canais de comunicação interna para facilitar a troca de informações entre departamentos e níveis hierárquicos. Abaixo, apresenta-se, de uma forma resumida, alguns dos canais de comunicação.

5.1 Email institucional

Irá ter um email institucional, por norma, com a seguinte nomenclatura: [utilizador]@cm-coimbra.pt., de uso predominantemente para o desempenho da sua função.

5.2 Plataforma SOL

A CMC dispõe de uma plataforma, Sistema On-Line (SOL), na qual poderá ter acesso direto a diversos links úteis (como por exemplo ao site da CMC; ao MyDoc Web; ao Outlook 365; Software de controlo da assiduidade, à Estrutura da CMC, etc.) bem como a notícias.

5.3 Sistema de Gestão Documental MyDoc (MGD)

O MGD, é uma ferramenta de gestão documental, no qual são gerados todos os documentos/requerimentos/processo, informações internas, ofícios. São tramitados para os responsáveis do processo e arquivados quando concluído o processo, ou seja, toda a circulação de documentos é feita em suporte digital (documentos nado-digitais, documentos digitais sem suporte de papel). Funciona com um arquivo digital, no qual estão arquivados e agrupados todos os documentos referentes a um determinado processo, desde o primeiro documento até ao último, tudo sem que seja impresso uma folha ou existam documentos a circular de mão em mão.

Quando é recebido um documento de um requerente em formato de papel o mesmo deve ser introduzido no MGD, guardado no serviço e registado no MGD o local de arquivo.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

O acesso à aplicação é realizado através das suas credenciais de acesso.

Os documentos são assinados digitalmente, como tal **deverá ter o seu pin de assinatura digital ou a chave móvel digital ativada** para que possa assinar os documentos que lhe digam respeito.



Poderá desempenhar uma função que não tenha de trabalhar diariamente com este software de gestão, mas terá de o usar sempre que necessitar de submeter um requerimento com a **marcação das suas férias, alteração de dias de férias, com a inscrição em ações de formação**, caso pretenda solicitar **acumulação de funções**, ou seja, todos os pedidos na área de recursos humanos deverão ser remetidos via MyDoc, entre outros.

5.4 Software de Controlo de Assiduidade

No sentido de cumprir o estipulado no artigo 104.º da LTFP - Registo dos tempos de trabalho, bem como na cláusula 21.^a do ACT, a CMC, dispõe de um sistema de controlo de assiduidade,



Figura 6 – Terminais de Ponto

composto por terminais de ponto colocados nos locais de trabalho e geridos pelo software de controlo de assiduidade. Os seus dados biométricos, recolhidos aquando da assinatura do contrato, servem para registar, nos terminais de ponto, a sua presença no seu local de trabalho, com vista ao apuramento do número de horas de trabalho prestadas.

Existem alguns serviços que não dispõem do equipamento de registo de dados biométricos, nesses casos a assiduidade e pontualidade é comprovada, através de “picagem” no software de controlo de assiduidade ou através da assinatura do/a trabalhador/a na folha de registo de presença, à entrada e à saída, na qual deverá constar a respetiva hora.

É obrigatório registar a sua entrada de manhã, saída para almoço, entrada após o almoço e saída após dia de trabalho, nos terminais de ponto existentes no seu local de trabalho.

Aceda periodicamente ao software de controlo de assiduidade, utilizando as suas credenciais de acesso, no sentido de verificar se não esqueceu alguma picagem. Caso verifique um esquecimento ou uma picagem em excesso, regularize a situação, usando os códigos disponíveis para o efeito. O seu superior hierárquico validará a regularização.

Mensalmente o DRH efetua a contabilização das horas prestada de trabalho e as ausências/faltas, para o processamento do seu vencimento.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Deverá usar este software para validar e justificar as suas presenças/ausências. Como por exemplo: justificar ausências por motivos ações de formação, consultas médicas, deslocações internas, etc., assim como para gerir os seus dias de férias, os quais carecem de autorização.

Atenção:

1. A justificação de ausências no software de controlo de assiduidade só é possível até ao 5.º dia útil do mês seguinte, findo este período não será mais possível justificar/alterar o mês transato.
2. Os originais dos documentos referentes a incapacidade temporária para o trabalho têm de ser remetidos em formato papel à área de recursos humanos.

5.5 REQUEST TRACKER (RT)

O RT trata-se de uma ferramenta de gestão de emails, recebidos pelos endereços geral@cm-coimbra.pt, cultura@cm-coimbra.pt, obras.espacopublico@cm-coimbra.pt e dafd@cm-coimbra.pt. Esta ferramenta permite organizar, distribuir, acompanhar e resolver todos “tickets” gerados pelos emails recebidos.

Para aceder ao RT aceda ao SOL/Links Úteis/RT (Request Tracker), faça o login utilizando as suas credenciais de utilizador.

Para mais informações sobre o RT, deverá consultar o Manual de Utilizador da Plataforma Request Tracker e o Guia de Consulta Rápida Plataforma Request Tracker, aceda em SOL/Estrutura/DMA/Request Tracker (RT).

5.6 Comunicação com o Departamento de Recursos Humanos

Para comunicar com os recursos humanos, por favor, utilize o seguinte email: drh.atendimento@cm-coimbra.pt.



Tenha em atenção o seguinte:

O envio de documentos/informação com incidência no processamento de remunerações – boletins de trabalho suplementar, de ajudas de custo, abono para falhas, subsídio de penosidade e insalubridade, certificados de incapacidade temporária (documentos originais), alterações de IBAN, alterações de dados de IRS e outros – deverá ocorrer **até ao dia 10 de cada mês**, tendo em vista o atempado processamento de remunerações. Os documentos entregues após esta data só

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

poderão ser tidos em conta no processamento de remunerações do mês seguinte ou após a entrega dos documentos originais (nos casos aplicáveis).

Os recibos de remuneração são, por regra, remetidos mensalmente para o endereço de correio eletrónico identificado pelo trabalhador.

O **cadastro** é o registo de todos os dados e documentos relevantes sobre o/a trabalhador/a. Como tal, é de extrema importância **garantir a atualização dos mesmos**. Os documentos para efeitos de alteração ao cadastro encontram-se disponíveis na intranet – SOL, devendo ser remetidos à área de recursos humanos via MyDoc. Para efeitos de alteração de IBAN, juntamente com o pedido de alteração ao cadastro deverá ser remetido documento comprovativo do novo IBAN, onde o trabalhador conste como titular da conta.

Todos os pedidos de alteração de dados ao cadastro - designadamente os dados com repercussão nas remunerações, tais como alteração de IBAN ou descontos facultativos - só serão considerados no mês de pagamento de remunerações se derem entrada na unidade orgânica de recursos humanos até ao dia 10 do mês a que corresponde essa alteração.

Está com receio? Não esteja! Não vai estar sozinho.

Pode contar com a sua equipa de trabalho para o apoiar e ensinar a trabalhar com estas ferramentas, bem como terá formação.



Figura 7 - Conexões



CONFORMIDADE

Pretende-se com este separador dar a conhecer: Leis, Códigos, Manuais, Normas e Procedimentos que deverá obedecer no desempenho da sua função.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

6. Regime Jurídico das Autarquias Locais - Lei n.º 75/2013

A lei mencionada veio estabelecer o regime jurídico das autarquias locais, na qual estão estipuladas as competências e o funcionamento dos órgãos das autarquias locais, nomeadamente, da Assembleia Municipal, da Câmara Municipal e as atribuições do município.

Conforme artigo n.º 23.º da [Lei n.º 75/2013](#), as atribuições do Município de Coimbra são:

Tabela 3 - Atribuições do Município

A promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias.

Atribuições nos seguintes domínios:

Equipamento rural e urbano 	Energia 	Transportes e comunicações 	Educação, ensino e formação profissional 
Património, cultura e ciência 	Tempos livres e desporto 	Saúde 	Ação social; 
Habitação 	Proteção civil 	Ambiente e saneamento básico 	Defesa do consumidor 
Promoção do desenvolvimento 	Polícia municipal 	Cooperação externa 	Ordenamento do território e urbanismo 

7. Código do Procedimento Administrativo (CPA) - DL n.º 4/2015

O [CPA](#) estabelece os valores fundamentais pelos quais se deve reger toda a atividade administrativa num Estado de Direito democrático.

No CPA encontrará os princípios gerais da atividade administrativa, os órgãos da Administração Pública, o procedimento administrativo, o procedimento do regulamento administrativo, o procedimento do ato administrativo e a atividade administrativa.

Aconselha-se a sua leitura para ficar a conhecer os padrões de conduta a seguir pela CMC. Aceda no link acima.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

8. Medidas de Modernização Administrativa - DL n.º 135/99, de 22 de abril

O [DL n.º 135/99](#), na sua redação atual, define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na **relação cidadão-Administração**, bem como reúne as normas vigentes no contexto da modernização administrativa. Estabelece medidas de modernização no **acolhimento** e **atendimento** dos cidadãos, na **comunicação**, na **simplificação de procedimentos**, na audição de utentes e nos sistemas de informação administrativa. No artigo n.º 37º é **solicitada a participação dos trabalhadores/as** para apresentar **sugestões de melhoria** dos serviços. Aceda no link acima para a sua leitura.

9. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas — Lei n.º 35/2014

A [Lei n.º 35/2014](#) regula o vínculo de trabalho em funções públicas², e conforme disposto no artigo n.º 4.º, esta lei em algumas matérias remete para o Código de trabalho. No separador de clarificação/esclarecimentos são abordados alguns temas da presente Lei. Aceda à lei consolidada no link acima.

A par com a LTFP existe o [Acordo Coletivo de Trabalho n.º 9/2022](#), de 20 de janeiro, no qual estão expressas as modalidades de horário de trabalho adotadas pelo Município, o direito a férias, a limitação do trabalho suplementar, a promoção da segurança e saúde no trabalho, entre outras matérias. Poderá aceder ao ACT no link acima.

10. Regulamento de Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra - Despacho n.º 13219/2022

O Regulamento de Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra, [Despacho n.º 13219/2022](#), define a organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços da CMC³, entretanto alterado pelo [Despacho n.º 12724/2024](#). Aceda aos referidos despachos clicando nos *link's*.

Aconselha-se a sua leitura na íntegra para ficar a conhecer as **competências de cada unidade orgânica nuclear e de cada unidade orgânica flexível**, bem como saber quais os princípios gerais pelos quais se rege a atividade municipal, deveres, funções e competências comuns aos serviços e aos titulares de cargos dirigentes.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Na tabela abaixo identifica-se os **deveres, funções e competências comuns aos serviços**.

Tabela 4 - Deveres, funções e competências comuns aos serviços

Observar escrupulosamente as normas legais e regulamentares aplicáveis aos procedimentos administrativos em que intervenham;

Assegurar uma rigorosa, plena e atempada execução das decisões ou deliberações dos órgãos municipais, do Presidente da Câmara Municipal e dos Vereadores com competência delegada ou subdelegada;

Cumprir as regras e procedimentos de uniformização fixados pelos serviços municipais competentes;

Assegurar a integral e correta execução das tarefas dentro dos prazos fixados;

Colaborar e cumprir atempadamente a avaliação de desempenho no quadro do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho, com estrita observância dos seus princípios orientadores;

Colaborar na preparação do plano de atividades, das grandes opções do plano, do orçamento e do relatório de gestão;

Elaborar e propor para aprovação as instruções, circulares, diretivas e medidas concretas de atuação que entendam necessárias e adequadas ao bom funcionamento do respetivo serviço;

Proceder à elaboração das minutas de propostas de decisão ou deliberação dos órgãos municipais sobre os assuntos compreendidos no seu âmbito de atribuições;

Coordenar, sem prejuízo da relação hierárquica, a atividade das unidades orgânicas, subunidades orgânicas ou equipas de projeto sob a sua dependência;

Definir procedimentos de melhoria contínua que visem minimizar as despesas com o seu funcionamento;

Desenvolver quaisquer outras atividades que resultem de previsão legal ou de regulamentação administrativa ou que lhe forem atribuídas por decisão dos órgãos municipais;

Proceder à divulgação das decisões e deliberações dos órgãos do Município sobre os assuntos que concernem ao respetivo serviço municipal;

Colaborar ativamente com os restantes serviços municipais no que se tornar necessário ao exercício das funções a estes atribuídos, em particular disponibilizando atempadamente a informação de que disponham e que lhes seja solicitada.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

11. Regime Geral da Prevenção da Corrupção - DL 109-E/2021

O [DL 109-E/2021](#) - Cria do Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC), que tem por missão a promoção da transparência e da integridade na ação pública e estabelece o Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), regime que é de aplicação obrigatória para as autarquias locais e como tal para a CMC. Compete ao MENAC fiscalizar, orientar e acompanhar a aplicação do regime na CMC.

Este regime obriga a adoção, implementação e avaliação de um Programa de Cumprimento Normativo, que por sua vez estabelece a necessidade de adoção/implementação/avaliação de um plano de prevenção de risco de corrupção (PPR), de um código de conduta, de um canal de denúncia e de um programa de formação.

11.1 Programa de Cumprimento Normativo

Abaixo damos a conhecer o programa de cumprimento normativo implementado na CMC, em cumprimento com o Decreto-Lei 109-E/2021.

11.1.1 Plano de Prevenção de Risco de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas

No decorrer do ano de 2023, foi elaborado e implementado um [Plano de Prevenção de Riscos de Gestão \(PPRGCIC\)](#), incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, o qual abrange toda a organização e todas as atividades da CMC. No PPRGCIC, poderá encontrar a definição do conceito de risco, gestão de risco, corrupção, infrações conexas e conflitos de interesses. No mesmo, foram identificados os riscos de cada unidade orgânica, avaliados e classificados quanto à probabilidade de ocorrência e a gravidade da consequência. Aceda no link acima.

11.1.2 Código de Conduta do Município de Coimbra — Aviso n.º 26935/2024/2

O [Código de Conduta do Município de Coimbra](#) trata-se da sistematização de um conjunto de princípios e normas, em matéria de conduta profissional e ética que **devem nortear todos os/as trabalhadores/as** no exercício das suas funções no Município de Coimbra. Servindo para definir o **padrão de conduta exigível** no relacionamento dos/as trabalhadores/as com terceiros.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

O Código de conduta encontra-se dividido em 6 Títulos, nomeadamente:

TÍTULOS	Conteúdo:
I - DISPOSIÇÕES GERAIS	Lei habilitante; Objeto; Definições; Âmbito de aplicação
II - PRINCÍPIOS DE BOA CONDUTA ADMINISTRATIVA	Princípios Gerais; Princípios do serviço público; Princípio da legalidade; Justiça, Imparcialidade e independência; Igualdade de tratamento e não discriminação; Princípio da proporcionalidade; Princípio da colaboração e boa-fé; Princípio da informação e da qualidade; Princípio da lealdade; Princípio da integridade; Princípio da competência e da responsabilidade
III - REGRAS DE BOA CONDUTA ADMINISTRATIVA;	Prossecução do interesse público; Dever de reserva, discrição e sigilo; Diligência, eficiência e responsabilidade; Objetividade; Expectativas legítimas e consultoria; Cortesia; Lealdade, respeito e cooperação; Relações com terceiros; Dever de isenção, independência e responsabilidade; Ofertas institucionais; Convites ou benefícios similares; Conflito de interesses; Proibições específicas e casos de impedimento; Arguição e declaração do impedimento; Efeitos da arguição do impedimento; Efeitos da declaração do impedimento; Escusa e suspeição; Formulação do pedido; Decisão sobre a escusa ou suspeição; Acumulação de funções públicas e privadas; Incumprimento; Gabinetes dos eleitos locais, dirigentes e gestores públicos; Eleitos locais; Relacionamento com outras entidades empregadoras; Relacionamento com entidades de fiscalização e supervisão; Relacionamento com fornecedores; Relacionamento com a Comunicação Social; Utilização dos recursos do Município; Recursos informáticos
IV - PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO NO TRABALHO;	Definições de Assédio; Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho; Confidencialidade e Garantias; Procedimento em caso de assédio; Dever de comunicação de irregularidades
V - APLICAÇÃO E SANÇÕES POR INCUMPRIMENTO;	Incumprimento e sanções; Sanções Disciplinares; Caracterização das sanções disciplinares; Sanções criminais associadas a atos de corrupção e infrações conexas
VI - DISPOSIÇÕES FINAIS.	Divulgação e acompanhamento; Relatórios; Dúvidas e omissões; Contributo dos trabalhadores na aplicação do código; Revisão; Revogações, Entrada em vigor



Não se esqueça que este Código é Lei!

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

11.1.3 Canais de Denúncia

A CMC tem ao seu dispor canais de denúncia interna e externa, nos quais poderá proceder à denúncia de atos de corrupção e infrações conexas. O meio que se privilegia para apresentação da denúncia é através do site do Município de Coimbra – **Serviços on-line** <https://servicosonline.cm-coimbra.pt/-Direitos e Cidadania /Canal de Denúncias>, mas poderá também solicitar uma **reunião presencial**, mediante marcação prévia, enviando um email para canaldenuncias@cm-coimbra.pt e por último poderá fazer a denúncia **via postal**, através de formulário próprio, enviado para Praça 8 de Maio 3000-300 Coimbra. Att: Canal de Denúncias.

Mais se informa, que os canais disponíveis obedecem ao estipulado na Lei 93/2021 - Regime Geral de Proteção de Denunciantes de Infrações (RGPD). Para mais esclarecimento consulte o [manual de procedimentos – canal de denúncias](#). 

11.1.4 Programas de formação na área de prevenção da corrupção e infrações conexas

A CMC tem implementado programas de formação interna a todos os/as trabalhadores/as, para que estes fiquem a conhecer e a compreender as políticas e os procedimentos implementados, relativamente à prevenção da corrupção e infrações conexas, onde se aborda, também, o tema conflitos de interesses e acumulação de funções.

11.1.5 Norma de Controlo Interno

A Norma de Controlo Interno (NCI) tem como objetivo estabelecer um conjunto estruturado de regras que definem políticas, métodos e procedimentos de controlo. Estas regras, em articulação com os processos transversais e específicos da organização, visam assegurar uma gestão eficaz, eficiente e transparente, promovendo a mitigação de riscos, a proteção de ativos e a conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis ao Município de Coimbra.

A presente Norma é parte integrante do Sistema de Controlo Interno implementado na CMC em conjunto com: A Estrutura Orgânica dos Serviços Municipais; Os Regulamentos Municipais; Os Manuais de Procedimentos; O Código de Conduta; O Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, Incluindo de Corrupção em Infrações Conexas.

Aceda à Norma em: SOL/Estrutura/GAGRQ/Norma de Controlo Interno_2025

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

11.1.6 Manual de Conflitos de Interesses

Este Manual tem como objetivo principal fornecer orientações e ferramentas práticas para reforçar e aprofundar os padrões de integridade pública exigidos. Para isso, identifica mecanismos acessíveis de consulta e orientação destinados à prevenção e gestão de situações, potenciais ou efetivas, de conflito de interesses. Assim, promove-se uma cultura de serviço público onde os conflitos de interesses são devidamente identificados e resolvidos de forma transparente e oportuna, sem comprometer a eficácia e a eficiência das atividades municipais.

Aceda ao manual em: SOL/Estrutura/GAGRQ/ Conflitos de Interesse - Manual 24

12. Edital n.º 141/2021 – Regulamento Interno para a Gestão de Documentos Administrativos do Município de Coimbra

O Regulamento Interno para a Gestão de documentos administrativos do Município de Coimbra, estabelece as regras do funcionamento do Arquivo Geral Municipal na sua articulação com os restantes serviços municipais, bem como, as regras e medidas gerais para a **gestão de documentos administrativos**, desde a **produção, acondicionamento, circulação, arquivo e eliminação** (ciclo de vida de documentos).

Este regulamento aplica-se a todos os serviços da CMC⁴ e pretende ser um instrumento facilitador para todos os/as trabalhadores/as que produzam, tramitem e arquivem documentos, promovendo a eficiência e eficácia.

Este regulamento encontra-se dividido em seis capítulos, sendo eles: disposições gerais, produção de documentos, circulação de documentos, acondicionamento de documentos, arquivo de documentos e disposições finais. Poderá encontrar alguns anexos úteis para o desempenho das suas funções. Aceda ao documento em SOL/Estrutura/DAGM/ Regulamentos e instruções internos/ Regulamentos/[Edital n.º 141/2021](#). 

O que é um documento administrativo? E um processo administrativo?

“O **documento administrativo** é a **evidência de atos, factos, e formalidades** que constituem o **testemunho** da atividade legal e administrativa.

O **processo administrativo** é o **conjunto de documentos**, devidamente ordenados em que se traduzem os atos, factos e formalidades que integram o procedimento administrativo.”
(Coimbra C. M., Edital n.º 141/2021, 2021, p. 8)

Apenas para, pouco a pouco, se familiarizar com a linguagem organizacional.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

13. Sistema de Gestão da Qualidade – NP EN ISO 9001:2015

“O anseio do município de Coimbra é ser uma organização eficiente e eficaz, tendo como principal objetivo a maturidade da excelência. Tal propósito, só pode ser coadjuvado com a implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), de modo a adotar uma abordagem por processo, incrementando uma melhoria contínua e complementado com um pensamento baseado no risco.” (Coimbra C. M., Manual de Auditoria Interna do Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade, 2024)

A CMC está a implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), deste modo passamos a descrever de uma forma muito resumida o que é a NP EN ISO 9001:2015, as vantagens da implementação de um SGQ e quais são os 7 princípios de gestão da qualidade.

13.1 O que é a NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos?

A Norma NP EN ISO 9001:2015 trata-se de uma norma internacional, é desenvolvida, revista e divulgada pela *International Organization for Standardization* – ISO (Organização Internacional para a Normalização), já conta com cinco revisões (1987, 1994, 2000, 2008, 2015).

A norma define requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), focando-se em estabelecer um referencial, um *standart*, a padronização de processos e na melhoria contínua. Esta norma é aplicável a qualquer organização, independentemente do setor ou dimensão. No contexto da CMC, a norma ajuda a organizar processos administrativos, a melhorar o atendimento ao público e a otimizar os recursos públicos.

Após a implementação de um SGQ e caso se pretenda a certificação, o mesmo é auditado por uma entidade externa e independente, acreditada para o efeito, à qual compete a certificação.



13.2 Vantagens da implementação de um SGQ na CMC

Melhorar os serviços prestados e consequentemente aumentar a eficiência:

- Um SGQ ajuda a normalizar/padronizar/otimizar os processos internos, resultando em: - serviços mais eficazes; - redução de desperdícios (de tempo e não só); - redução de erros; - redução de custos; - otimização dos recursos da CMC.

O que conduz a uma maior qualidade para os munícipes.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

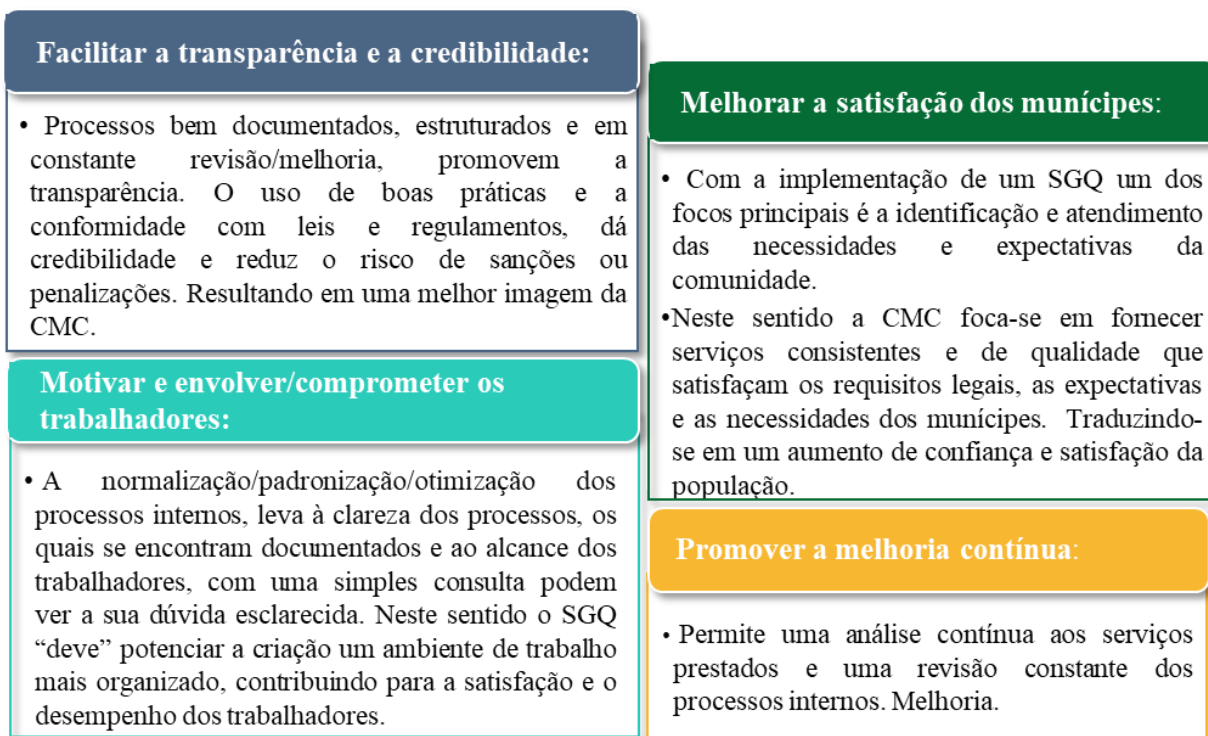


Figura 8 - Vantagens SGQ

13.3 Princípios de gestão da qualidade



6. Tomada de decisão baseada em evidência:

Com um SGQ as decisões são tomadas com base em evidências. Com recurso a informação documentada, sejam registos, análises, avaliações, inquéritos, etc. Todos estes documentos vão permitir uma tomada de decisão fundamentada.

7. Gestão das Relações: É necessário gerir as relações com todas as partes interessadas. Sejam fornecedores ou outras organizações, otimizando recursos, partilha e melhoria.

1. Foco no cliente: O principal foco num SGQ é a satisfação dos requisitos dos clientes e se possível exceder as suas expectativas.

2. Liderança: Cabe aos líderes proporcionar as condições necessárias para que todos se envolvam no SGQ e em conjunto alcançar os objetivos da organização.

3. Comprometimento das pessoas: Todos os trabalhadores devem possuir competências, estarem habilitados, terem formação ao longo da carreira, empenharem-se e envolverem-se na sua função para acrescentarem valor à organização e todos juntos alcançar os objetivos da mesma.

4. Abordagem por processos: As diferentes tarefas da organização são divididas em processos, os quais se interligam e interagem entre si, complementando-se e formando um todo, de forma a atingir os resultados desejados.

5. Melhoria: O foco é a melhoria contínua, a prestação de serviços que assegurem ou aumentem a satisfação das necessidades e expectativas dos munícipes. Os processos são implementados, analisados, avaliados e revistos continuamente. Com o conhecimento que se vai adquirindo, melhora-se o desempenho e a eficácia. Implementado melhoria dia após dia.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29



A CMC necessita que esteja consciente do seu contributo para o SGQ, que o compreenda, que participe na implementação e que atue em conformidade para a implementação e manutenção do mesmo. **Contamos consigo!**

14. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS's)

“Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos. **São uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta** e um plano para o sucesso”. – Ban Ki-moon (antigo Secretário-Geral das Nações Unidas).



Figura 9 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
Fonte: 5 - <https://ods.pt/ods/>

Os ODS's são um conjunto de **17 objetivos globais e 169 metas** a atingir até 2030, estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU (Organização das Nações Unidas) e assumidos pelos 193 países das Nações Unidas têm como ambição “não deixar ninguém para trás”.

Visam promover o **desenvolvimento sustentável** nas vertentes social, económica e ambiental, bem como, promover a paz, a justiça e instituições mais eficazes. Fixam metas de sustentabilidade, definem **prioridades de ação para resolver os desafios globais mais urgentes**, como a **erradicação da pobreza, combate às alterações climáticas e redução das desigualdades**.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Para a CMC os ODS's funcionam como uma orientação estratégica para o desenvolvimento de políticas públicas, programas e projetos, nomeadamente:

- Planeamento Estratégico: Servem como base para definir prioridades e objetivos no desenvolvimento de políticas públicas, promovendo o alinhamento com padrões internacionais.
- Monitorização e Avaliação: Ajudam a medir o impacto das políticas implementadas por meio de indicadores específicos definidos pela ONU.
- Financiamento Sustentável: A adoção dos ODS facilita o acesso a financiamentos internacionais e parcerias para projetos que estejam alinhados com essas metas.
- Envolvimento da sociedade: Ajuda a mobilizar cidadãos e organizações para colaborar no cumprimento das metas.

Exemplos práticos de aplicação na CMC:



Reembolso das despesas com a aquisição dos Cadernos de Exercícios às famílias.

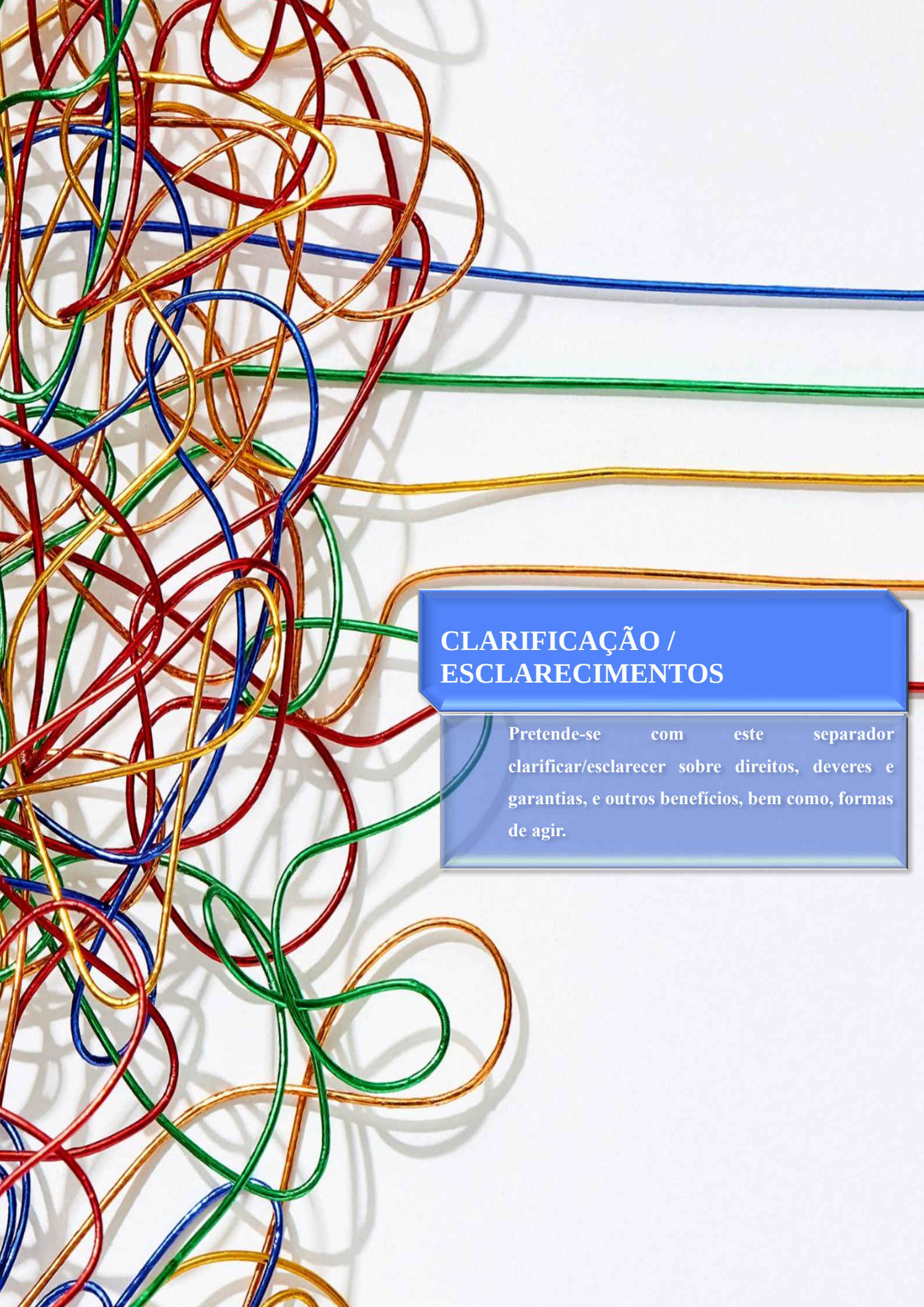


Remodelação da rede de abastecimento de água.

A CMC desempenha um papel crucial na implementação dos ODS, atendendo ao facto de ser responsável por transformar metas globais em ações locais concretas. Este alinhamento promove um desenvolvimento equilibrado e sustentável, traduzindo-se em benefícios para a sociedade.



Não pode existir despesa sem que a mesma tenha um retorno social, ou seja, existe a necessidade de justificar a despesas com o seu contributo para a realização dos ODS's.



CLARIFICAÇÃO / ESCLARECIMENTOS

Pretende-se com este separador
clarificar/esclarecer sobre direitos, deveres e
garantias, e outros benefícios, bem como, formas
de agir.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

15. Carreiras e Estrutura gerais da Administração Pública

Na administração pública portuguesa funciona um sistema de carreiras, em que cada trabalhador/a desempenha as suas funções com referência a uma categoria, e conteúdo funcional, e integrado numa carreira e com um grau de complexidade. Na tabela a baixo evidencia-se também o n.º de posições remuneratórias existentes para cada carreira.

Tabela 5 . Caracterização das carreiras gerais

Categoria	Conteúdo Funcional	Grau	N.º de P. Rem.
Carreira de Técnico superior			
Técnico superior	Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica enquadradas por diretivas ou orientações superiores.	3	11
Carreira de Assistente Técnico			
Coordenador Técnico	Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável. Realização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.	2	4
Assistente Técnico	Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.		9
Carreira de Assistente Operacional			
Encarregado Geral Operacional	Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional. Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afeto aos setores de atividade sob sua supervisão.	1	2
Encarregado Operacional	Funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu setor de atividade, por cujos resultados é responsável. Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação. Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.		5
Assistente Operacional	Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis. 8 Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico. Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.		8



O conteúdo funcional de cada categoria descrito na tabela acima está de uma forma abrangente. Aconselha-se a leitura do mapa de pessoal da CMC, publicado anualmente (ex.: [Edital n.º 4/2024](#) para obter mais detalhes sobre as atribuições/funções/tarefas e competências, por áreas funcionais da CMC.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

16. Deveres gerais do/a Trabalhador/a⁵

O objetivo da CMC é a satisfação nas necessidades e dos interesses públicos, prestando um serviço de qualidade, como tal, o/a trabalhador/a deve exercer a sua função respeitando os deveres gerais do/a trabalhador/a da administração pública, que são:

Tabela 6 - Deveres gerais dos Trabalhadores da Função Pública

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.
Dever de Isenção	Consiste em não retirar vantagens, diretas ou indiretas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiro, das funções que exerce.
Dever de Imparcialidade	Consiste em desempenhar as funções com equidistância relativamente aos interesses com que seja confrontado, sem discriminar positiva ou negativamente qualquer deles, na perspetiva do respeito pela igualdade dos cidadãos.
Dever de Informação	Consiste em prestar ao cidadão, nos termos legais, a informação que seja solicitada, com ressalva daquela que, naqueles termos, não deva ser divulgada.
Dever de zelo	Consiste em conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares e as ordens e instruções dos superiores hierárquicos, bem como exercer as funções de acordo com os objetivos que tenham sido fixados e utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.
Dever de obediência	Consiste em acatar e cumprir as ordens dos legítimos superiores hierárquicos, dadas em objeto de serviço e com a forma legal.
Dever de Lealdade	Consiste em desempenhar as funções com subordinação aos objetivos do órgão ou serviço.
Dever de Correção	Consiste em tratar com respeito os utentes dos órgãos ou serviços e os restantes trabalhadores e superiores hierárquicos.
Deveres de Assiduidade e de Pontualidade	Consistem em comparecer ao serviço regular e continuamente e nas horas que estejam designadas.
Formação	Consiste no dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

17. Deveres do empregador público⁶

Sem prejuízo de outras obrigações, o empregador público deve:

- 1 Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;
- 2 Pagar pontualmente a remuneração, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- 3 Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral;
- 4 Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, proporcionar-lhe formação profissional;
- 5 Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- 6 Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;
- 7 Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador;
- 8 Adotar, no que se refere à segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
- 9 Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença;
- 10 Manter permanentemente atualizado o registo do pessoal;
- 11 Adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho e instaurar procedimento disciplinar.



18. Garantias do/a trabalhador/a⁷

É proibido ao empregador público:

- 1 Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como aplicar-lhe sanções disciplinares ou tratá-lo desfavoravelmente;
- 2 Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;
- 3 Exercer pressão sobre o trabalhador para que influencie desfavoravelmente nas condições de trabalho próprias ou dos colegas;
- 4 Diminuir a remuneração, salvo nos casos previstos na lei;
- 5 Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei;
- 6 Sujeitar o trabalhador a mobilidade, salvo nos casos previstos na lei;
- 7 Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros, salvo nos casos especialmente previstos;
- 8 Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pelo empregador público;
- 9 Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho;
- 10 Fazer cessar o vínculo e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo;
- 11 Os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento para o seu desenvolvimento profissional, incluindo as necessárias à renovação dos títulos profissionais obrigatórios para o desempenho das funções integradas no conteúdo funcional das respetivas carreiras.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

19. Remuneração e Período Experimental

19.1 Remuneração⁸

A **remuneração** dos/as trabalhadores/as com vínculo de emprego público é composta por remuneração base, suplementos remuneratórios e prémios de desempenho.

A remuneração base é o montante pecuniário, que irá receber mensalmente correspondente ao nível remuneratório da posição remuneratória, onde o/a trabalhador/a se encontra e na categoria de que é titular ou cargo que exerce.

Na fixação da remuneração base é utilizada a **Tabela remuneratória única (TRU)**.

Poderá consultar a tabela e atualizações no link acima.

A remuneração é paga ao **dia 25 de cada mês** (exceto quando coincida com o fim de semana ou feriado, passando para o dia útil anterior). E em 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de Natal (pago em novembro) e outra ao subsídio de férias (pago em junho).

19.2 Período Experimental⁹

No contrato de trabalho em funções públicas e de nomeação existe um período experimental. Este período serve para verificar se o/a trabalhador/a tem as competências necessárias para a execução da função que vai desempenhar.

Durante este período o/a trabalhador/a deverá elaborar e apresentar um relatório do período experimental, participar em ações de formação, assim como, é acompanhado por um júri que vai recolhendo informação para emitir uma avaliação. Com estes elementos é emitida uma avaliação final. A duração do período experimental varia de acordo com carreira na qual será integrado, a título de exemplo:



Figura 10 - Período Experimental

Considera-se concluído com sucesso com uma avaliação superior a **14** (grau 3 de complexidade funcional) ou a **12** valores (para graus inferiores). Se concluir o período experimental **sem sucesso o vínculo cessa automaticamente**.

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

20. Descontos

Sobre a sua remuneração incidem descontos obrigatórios e descontos facultativos, nomeadamente: ☐ **Obrigatórios**



Figura 11 - Descontos obrigatórios e facultativos

*Deve informar os RH sempre que existir alterações do seu agregado familiar.

21. Período Normal de Trabalho

O período normal de trabalho é de¹⁰ 7 horas por dia - 35 horas por semana.

Horário de trabalho existentes na CMC:

- Flexível;	- Jornada Contínua;
- Rígido;	- Meia Jornada;
- Desfasado;	- Trabalho por turnos.

Fale com o seu chefe para saber qual o horário de trabalho adotado pelo serviço.

22. Férias e Marcação de Férias

O/a trabalhador/a tem direito a **22 dias** úteis de férias¹¹ que se vencem a 1 de janeiro de cada ano civil.

Por obtenção de **menção positiva** na avaliação de desempenho acrescem **3 dias**¹² e por **cada dez anos** de serviço prestado **acresce mais 1 dia**.

No ano da contratação o/a trabalhador/a tem direito a 2 dias de férias por cada mês de trabalho (com um limite máximo de 20 dias), que se vencem após seis meses completos do contrato.

Para além dos feriados obrigatórios os trabalhadores têm direito a gozar o feriado municipal, bem como a terça-feira de Carnaval, de acordo com a cláusula 24.^a do ACT.

O mapa de férias de cada serviço, devidamente aprovado, deve ser afixado no local de trabalho até ao dia 15 de abril. Para o efeito, será informado do procedimento a adotar para definição do seu mapa anual de férias através do software de controlo da assiduidade.



 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

23. Faltas

Considera-se falta a ausência do/a trabalhador/a no local em que devia estar a desempenhar a sua atividade durante o período normal de trabalho diário¹³.

As faltas podem ser consideradas justificadas (desde que devidamente comprovadas e comunicadas) ou injustificadas.

Tabela 7 - Faltas Justificadas

Faltas Justificadas	Determinando perda de remuneração:	As dadas devido a doença; As causadas pela prestação de assistência imediata e imprescindível a descendentes diretos com 12 ou mais anos de idade ou a membros do agregado familiar do trabalhador público; As previstas na lei, quando excedam 30 dias por ano.
	Não determinando perda de remuneração:	Casamento; falecimento do cônjuge, parentes ou afins; prestação de provas em estabelecimento de ensino; no âmbito de procriação medicamente assistida; assistência a descendentes diretos com menos de 12 anos de idade; acompanhamento de menor no primeiro dia de aulas; consultas e exames médicos; isolamento profilático; dádiva de sangue e socorrismo; submissão a métodos de seleção em procedimento concursal; participação em campanhas eleitorais, entre outras.

Fonte: 6 – Elaboração própria adaptado do site DGAEP

No artigo 134.º da LTFP vai encontrar a lista de faltas previstas na lei.

As **ausências** quando previsíveis, são obrigatoriamente **comunicadas com a antecedência mínima de 5 dias**¹⁴, e quando imprevisíveis, são obrigatoriamente comunicadas **logo que possível**, deverá utilizar o software de controlo de assiduidade para justificar a ausência, anexando o correspondente comprovativo justificativo e em caso de incapacidade temporária os originais devem ser remetidos em formato papel aos recursos humanos.

Na página Web da [Direção-Geral da Administração e do Emprego Público](#), no separador trabalhadores, poderá consultar informação útil sobre trabalho na função pública, poderá também colocar questões ao “Vítor” (o assistente virtual da DGAEP).



 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

24. Procedimentos disciplinares

Todos os/as trabalhadores/as com vínculo de emprego público estão sujeitos ao poder disciplinar¹⁵.

Comportamentos por ação ou omissão, que não cumpram os deveres gerais ou deveres específicos inerentes à função desempenhada são consideradas infrações disciplinares. As sanções disciplinares podem ir da simples advertência até ao despedimento do/a trabalhador/a.

Na tabela abaixo, poderá encontrar um resumo com as sanções disciplinares.

Tabela 8 - Sanções Disciplinares

 Repreensão escrita • Consiste em mero reparo pela irregularidade praticada; • Aplica-se a infrações leves de serviço; • Aplicada por qualquer superior hierárquico aos seus subordinados.	 Multa • Por cada infração não pode exceder o valor correspondente a seis remunerações base diárias e por ano a remuneração base de 90 dias; • Aplica-se em casos de negligência ou má compreensão dos deveres funcionais; • Aplicada pelo dirigente máximo da organização.	 Suspensão • Duração da pena, 20 a 90 dias por cada infração, limite: 240 dias/ano; • Aplica-se em caso e grave negligência ou desinteresse pelo cumprimento dos deveres funcionais e ofensas à dignidade e ao prestígio da função; • Efeitos: perda das remunerações e da antiguidade correspondentes; • Aplicada pelo dirigente máximo.
 Despedimento disciplinar ou demissão • Aplica-se em caso de infração que inviabilize a manutenção do vínculo de emprego público nos termos previstos na lei; • Efeitos: perda de todos os direitos, salvo reforma por velhice ou aposentação.	 Cessação da comissão de serviço • Aplica-se em caso de não observância de deveres específicos da sua posição e, acessoriamente, por infração disciplinar punida com sanção disciplinar igual ou superior à de multa aplicada a titulares de cargos dirigentes e equiparados; • Efeitos: termo do exercício do cargo dirigente ou equiparado e impossibilidade de exercício de qualquer cargo dirigente ou equiparado durante três anos, sem prejuízo de poder assumir outras funções públicas.	

Fonte 1 – Elaboração própria, adaptado do site da DGAEP

25. Avaliação do Desempenho

A [Lei n.º 66-B/2007](#), de 28 de dezembro, veio estabelecer o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública – SIADAP. A presente lei aplica-se à administração autárquica¹⁶, e como tal à CMC.

“O SIADAP visa contribuir para a **melhoria do desempenho e qualidade** de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.”

O SIADAP encontra-se dividido em três subsistemas, que funcionam, entre si, de forma integrada. Na figura abaixo identificam-se os três subsistemas, as menções qualitativas e as menções qualitativas e quantitativas atribuídas e as percentagens fixadas para cada menção.

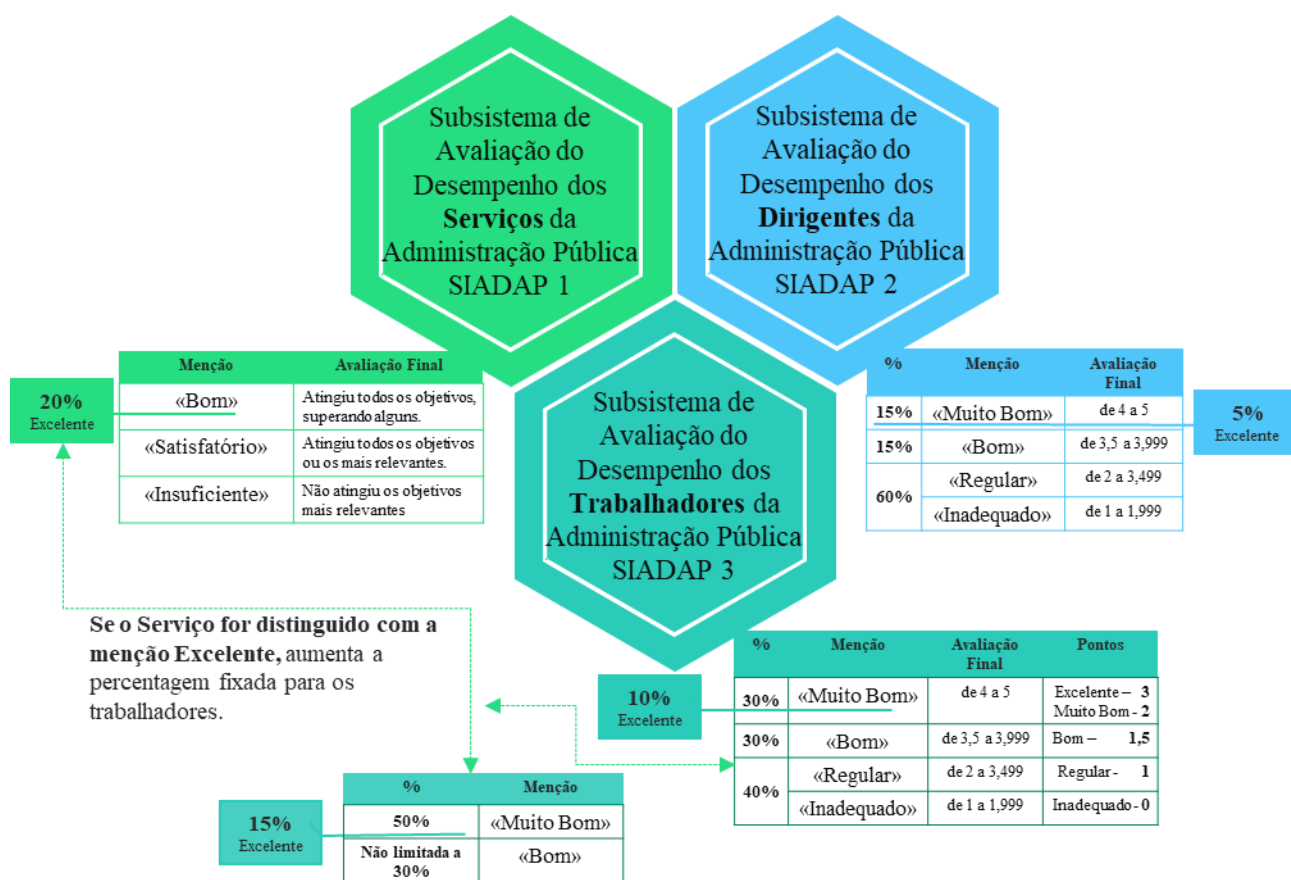


Figura 12 - Subsistemas de Avaliação SIADAP
Fonte 2 - Elaboração própria, adaptado do Manual do SIADAP

Relativamente à avaliação do desempenho dos/as trabalhadores/as - SIADAP 3, os objetivos são:

- i) identificar necessidades de formação e desenvolvimento profissional;
- ii) incentivar a motivação e o desenvolvimento de competências e qualificações (“formação ao longo da vida”¹⁷);
- iii) reconhecer e distinguir os/as trabalhadores/as pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos.

Em termos gerais com estes objetivos pretende-se a melhoria da prestação dos serviços da CMC, caminhando para uma cultura de excelência e qualidade.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

A tabela abaixo pretende evidenciar as fases em que será chamado para intervir no seu processo de avaliação.



Figura 13 - Fases do Processo de Avaliação

Fonte 3 - Elaboração própria, adaptado do Manual do SIADAP

A CMC dispõe de uma página web, na qual deverá efetuar a sua autoavaliação e acompanhar o seu processo de avaliação – webairc.cm-coimbra.pt. Para mais informação aceda em SOL/DRH/SIADAP.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

25.1 Efeitos da avaliação de desempenho

Na figura ao lado estão identificados os efeitos da avaliação.



Figura 14 - Efeitos da Avaliação de desempenho

Fonte 4 - Elaboração própria, adaptado do Manual do SIADAP

25.2 Avaliação no ano de ingresso

No ano de ingresso a avaliação de desempenho obedece a condições específicas, conforme esquematizado na figura abaixo.

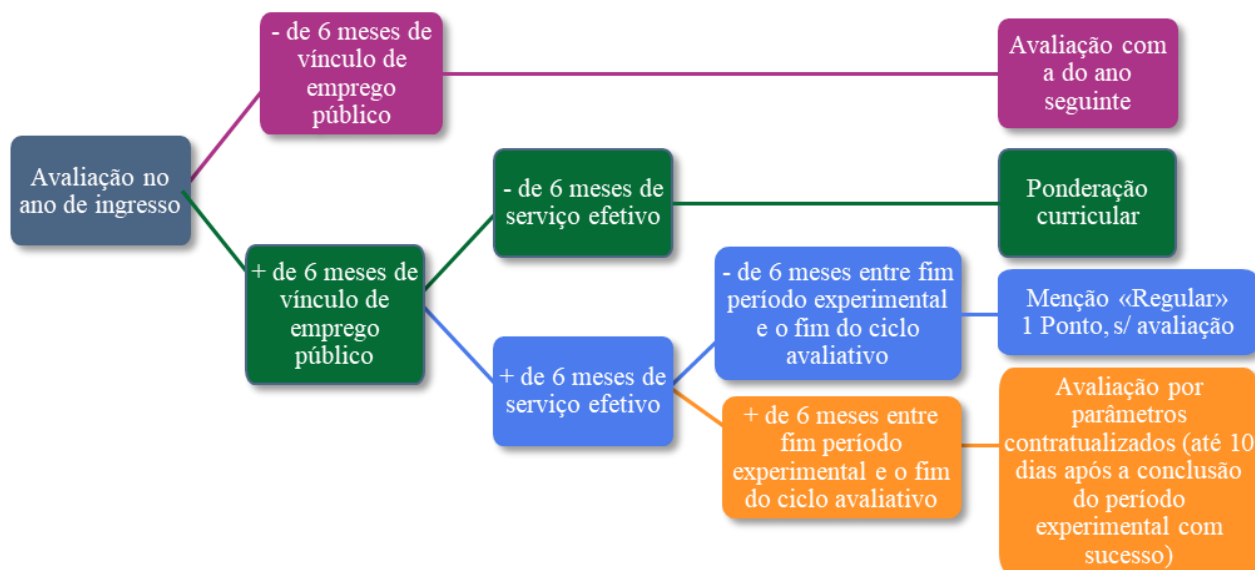


Figura 15 - Avaliação ano de ingresso

Fonte 5 - Elaboração própria, adaptado do Manual do SIADAP

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

25.3 Competências

A [Portaria n.º 236/2024/1](#), de 27 de setembro, regulamenta a **lista de competências** comportamentais usadas para a avaliação de desempenho dos/as trabalhadores/as e dos cargos de direção intermédia, bem como aprova os novos modelos de fichas de avaliação. Consulte a referida portaria no link acima para ficar a **conhecer as competências e comportamentos, que são esperados de si**, no desempenho da sua função (será avaliado no mínimo em 5 e no máximo em 8 competências).

A [Portaria n.º 214/2024/1](#), de 20 de setembro aprova o Referencial de Competências da Administração Pública (ReCAP), o ReCAP define os **comportamentos essenciais** para um bom desempenho, promovendo uma linguagem comum e alinhando a gestão de recursos humanos em todas as suas dimensões (no planeamento, no recrutamento, na avaliação e na formação), assegurando eficiência, integração e consistência organizacional. Consulte a referida portaria.

Será avaliado anualmente!
Referente ao ano civil anterior

26. Formação

Todos/as os/as trabalhadores/as da função pública **têm o dever de frequentar ações de formação**¹⁸. Com as ações de formação pretende-se dotar/capacitar os/as trabalhadores/as de competências essenciais para o desempenho das suas funções. Todos os anos a CMC elabora um plano de formação, esse plano é divulgado na plataforma SOL, (SOL/Estrutura/DRH/Formação), deverá efectuar a sua inscrição através do MyDoc.



O seu chefe poderá indicar-lhe as formações mais adequadas para a sua área funcional.

Como funcionário público poderá, aceder a um vasto leque de cursos de formação, abertos e gratuitos nas páginas mencionadas abaixo.

INA – Instituto Nacional de Administração I.P. - <https://www.ina.pt>

NAU – Ensino e Formação Online para Grandes Audiências - <https://www.nau.edu.pt/pt/>

BÚSSOLA - <https://bussola.gov.pt/SitePages/Home.aspx>

Seja um trabalhador informado!

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

27. Segurança e Saúde

A segurança e saúde no local de trabalho são pilares essenciais para a proteção dos/as trabalhadores/as e para o sucesso de qualquer organização. Este tema envolve a implementação de medidas preventivas, formação adequada e a promoção de um ambiente saudável para minimizar os riscos de incidentes ou acidentes e doenças profissionais.

A cláusula 27.^a do ACT do Município de Coimbra define as obrigações dos/as trabalhadores/as em relação à segurança e saúde no trabalho. Estas incluem:

	Cumprir as normas estabelecidas: Respeitar e seguir todas as orientações relacionadas com segurança e saúde implementadas pela organização. Utilizar corretamente e segundo as instruções, máquinas, aparelhos e instrumentos de trabalho.
	Colaborar na prevenção de riscos: Participar ativamente na melhoria do sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho, evitar situações que coloquem em perigo a saúde e segurança de todos.
	Comunicar perigos, avarias e deficiências: Reportar imediatamente, ao superior hierárquico, qualquer situação que represente um risco e/ou um perigo grave e iminente no local de trabalho.

Compete à CMC:

- **Garantir** que os edifícios, instalações, equipamentos e locais de trabalho estejam sempre em **condições adequadas de higiene e segurança**.

- **Dotar** os trabalhadores de **equipamentos de proteção individual**¹⁹ (os quais são **de uso obrigatório**, no decorrer do desempenho da função, sendo vedada a utilização dos mesmos em tarefas alheias);

- **Promover** a vigilância adequada da saúde dos trabalhadores, através dos serviços de **medicina no trabalho**.

- **Promover a formação** nestas áreas.



Contamos consigo para manter um ambiente seguro e saudável!

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

28. Acidentes de Trabalho

De acordo com o Normativo de Procedimento de Gestão em Matéria de Sinistralidade Laboral – Acidentes de Trabalho, apresenta-se abaixo de forma muito resumida o procedimento a adotar em caso de sinistro laboral.

Participação de Acidente

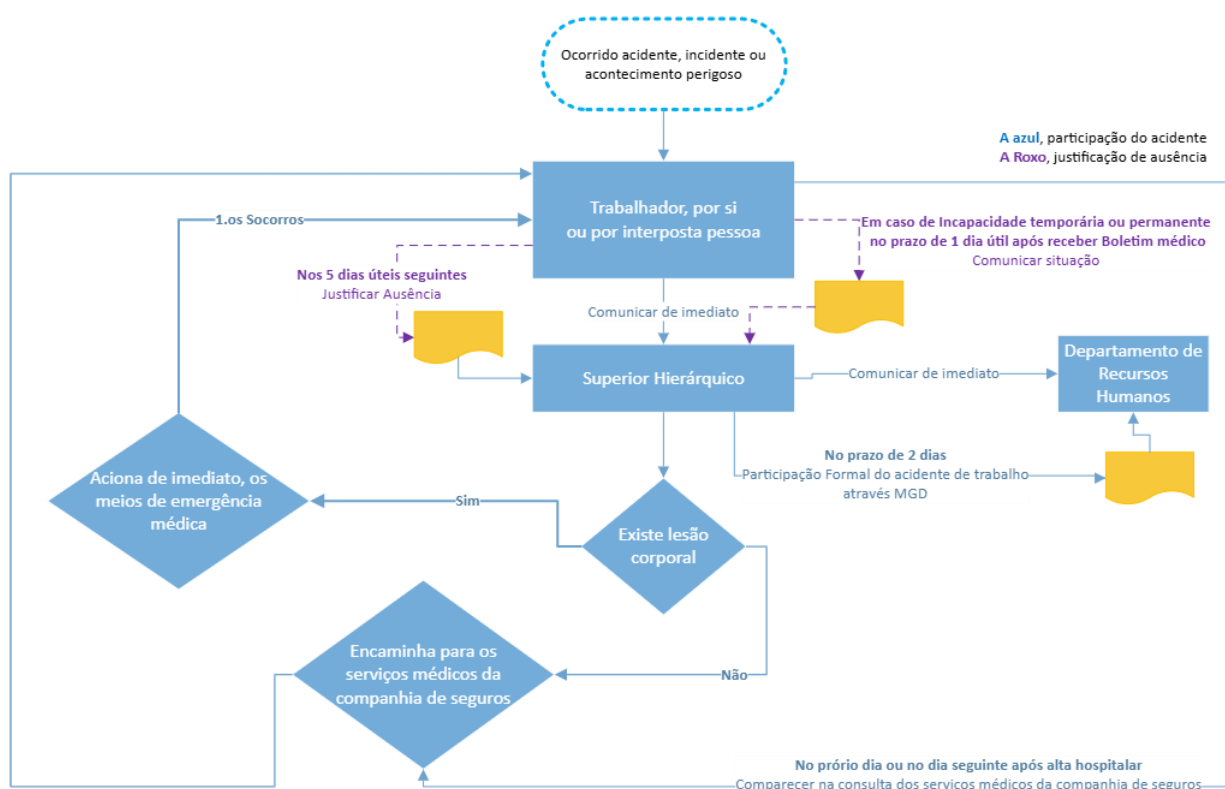


Figura 16 - Fluxograma da participação de Acidente
Fonte 6 - Elaboração própria, baseado no procedimento

Consulte o procedimento em: SOL/Estrutura/RH/Documentos/Segurança e Saúde no Trabalho.



Na sua unidade orgânica existe uma caixa de primeiros socorros, com os equipamentos mínimos de primeiros socorros. Pregunte onde está localizada.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

29. Uso de recursos da CMC

Use os equipamentos que lhe são fornecidos para o desempenho das suas funções, com zelo, e sentido de responsabilidade, o seu uso deve ser apenas para o desempenho da atividade laboral.

A utilização dos meios informáticos faz-se a através da atribuição de perfis de acesso de acordo com a função desempenhada e com credenciais pessoais e intransmissíveis (nunca dê a sua Password de acesso, a ninguém). Ao ausentar-se do seu local de trabalho deve bloquear, sempre, a sua sessão (poderá usar as teclas do seu teclado:  + L). Utilize todas as medidas de segurança implementadas.

Relativamente às impressões, faça impressão ambientalmente responsável²⁰, ou seja, só imprima quando estritamente necessário, imprimir apenas a parte necessária de um documento, sempre que possível utilizar documentos eletrónicos, imprimir sempre que possível frente e verso, imprimir a preto e branco.

30. Outros Benefícios

Através do contrato de trabalho em funções públicas que assinou, terá outras regalias e benefícios, nomeadamente:



Poderá almoçar no refeitório da Casa do Pessoal, por um valor reduzido.



Terá desconto no uso das Piscinas Municipais.



Poderá comprar o passe anual dos SMTUC, por um valor reduzido.



Terá desconto nos bilhetes da Casa do Cinema de Coimbra.



Adesão à Casa do Pessoal, onde poderá usufruir de consultas médicas, tratamento de enfermagem de forma gratuita ou com custos reduzidos, receber uma comparticipação dos seus medicamentos, bem como beneficiar de descontos protocolados com diversas empresas, os seus filhos menores serem presenteados no Natal, etc. Contacte a Casa do Pessoal através do n.º 239 829 640 para mais informação.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29



Adesão ao Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I. P. (ADSE, I. P.), onde terá direito ao reembolso de despesas com cuidados de saúde, realizados no âmbito da promoção da saúde, da prevenção da doença, tratamento e reabilitação, o regime não abrange cuidados com fins meramente estéticos. Aceda à página web da [ADSE](#) onde terá acesso a documentos úteis, nomeadamente à tabela de preços e regras de regime convencionado.

Relativamente à ADSE, por favor, tenha em consideração o seguinte:

1. As despesas com cuidados de saúde devem ser enviadas pelo próprio trabalhador à ADSE, para efeitos de reembolso. Para o efeito deverá utilizar a plataforma ADSE Direta, disponível em [ADSE DIRETA - Autenticação de Utilizadores](#). Caso não tenha senha de acesso à ADSE Direta, poderá para o efeito utilizar, no referido link, a autenticação através da senha de acesso à Autoridade Tributária.
2. Para submeter o seu pedido de reembolso siga este passo a passo: [Como submeter um pedido de reembolso online - ADSE Direta v02](#).
3. Caso subsista alguma dúvida relativamente a pedidos de reembolso, exponha-a em [ADSE - Atendimento Online](#).

Deverá:

1. Manter sempre os seus dados pessoais atualizados (NIB, morada, endereço de correio eletrónico, telefone), bem como os dados dos seus familiares beneficiários com direitos na ADSE.
2. Autorizar a ADSE a usar o seu endereço de correio eletrónico como forma de contacto preferencial – tal permitirá acompanhar o processamento das participações, bem como outras informações relevantes.





CONFIANÇA

Pretende-se com este separador transmitir confiança, dar a conhecer que contamos consigo para um melhor serviço na CMC.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

31. Confiança

Um dos objetivos deste manual é transmitir-lhe confiança. Com ele pretende-se que seja um trabalhador pró-ativo, que observe e retenha as melhores práticas, que as execute e dê sugestões de melhoria.



Figura 17 - Objetivos

Use as suas competências:

Conhecimento ⇒ **Saber**
(Conhecimento representa conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e profissional);

Habilidade ⇒ **Saber fazer**
(Capacidade para executar a função com os conhecimentos adquiridos);

Atitude ⇒ **Querer fazer**
(Demonstrar vontade e proatividade para executar as tarefas propostas/atribuídas).

Execute o seu trabalho com ética, brio, empenho, com espírito de serviço, de equipa e colaboração, envolva-se, seja empático e simpático, seja resiliente e dê *feedback*.

Por certo todos ficam a ganhar!

O que se espera de si! Foco, empenho e dedicação no cumprimento das suas funções no Município de Coimbra.

Esperamos que sinta orgulho de trabalhar na CMC, que agora o/a acolhe e da qual já é parte integrante. Seja Bem-Vindo/a!

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

CheckBack

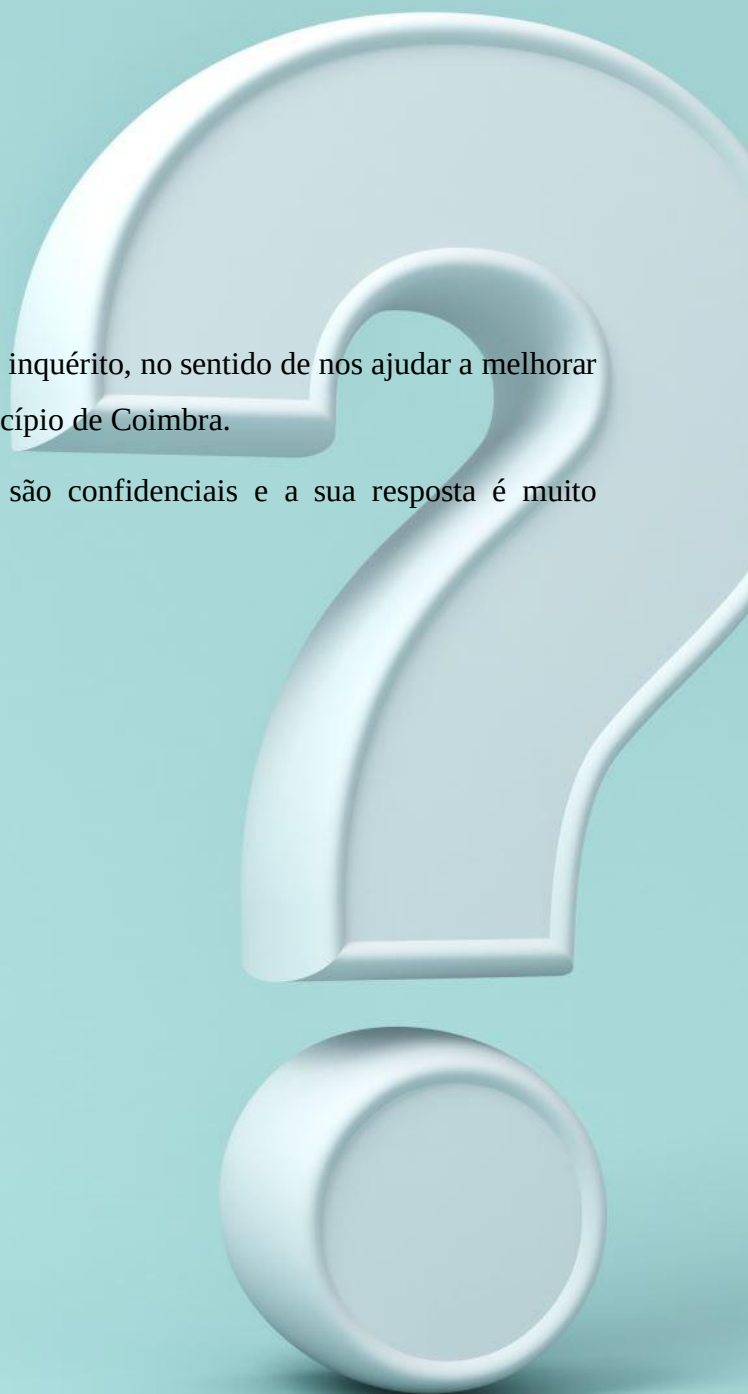
Porque a sua opinião conta! Dê-nos o seu *feedback* deste manual.



Leia o *QR-Code* acima, para responder a um breve inquérito, no sentido de nos ajudar a melhorar este Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra.

Não demora mais que 2 minutos. As respostas são confidenciais e a sua resposta é muito importante.

Obrigada!



 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Contactos

Tabela 9 – Contactos dos Serviços da CMC

Serviço	Morada	Telefone	E-mail
Atendimento ao Público	Galeria Superior do Mercado do Peixe	239 857 500 Linha Verde 800 202 126	
Loja do Cidadão	Avenida Central 16/18/20	239 857 140	info.portaldocidadao@ama.pt
Espaço BUPi	Praça 8 de Maio, n.º 38	239 85 71 71	bupi@cm-coimbra.pt
Centro de Arbitragem de Conflitos de Coimbra	Av. Fernão Magalhães, N.º 240	239 821 690	geral@cacrc.pt
Divisão de Educação	Rua Olímpio Nicolau Rui Fernandes	239 854 290	educacao@cm-coimbra.pt
Biblioteca Municipal	Rua Pedro Monteiro	239 702 630	biblioteca@cm-coimbra.pt
Gabinete de Apoio ao Emigrante	Praça 8 de Maio	239 857 102	apoio.emigrante@cm-coimbra.pt
Polícia Municipal	Avenida Sá da Bandeira, n.º 106	239 854 410	policia.municipal@cm-coimbra.pt
Serviço Médico-Veterinário	Campo do Bolão, Mata do Choupal	239 493 200	
Companhia de Bombeiros Sapadores de Coimbra Serviço Municipal de Proteção Civil	Avenida Dr. Mendes Silva	239 792 800	protecaocivil@cm-coimbra.pt
Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra	Avenida de Conímbriga	239 801 100	geral@smtuc.pt
Águas de Coimbra	Rua da Alegria, n.º 111	239 096 000	geral@aguasdecoimbra.pt
ITAP, Instituto Técnico Artístico Profissional de Coimbra	Rua da Casa Branca, Casal das Nogueiras	239 708 780	geral@itap-net.org
iParque – Parque Tecnológico de Coimbra	Business Center Leonardo Da Vinci Antanhol	239 244 500	geral@coimbraiparque.pt
Julgados de Paz	Rua do Instituto Maternal, n.º 11	239 801 345	correio.coimbra@julgadosdepaz.mj.pt
Serviço de Recursos Humanos	Praça 8 de Maio	239 857 500	drh.atendimento@cm-coimbra.pt

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

Notas:

- | | |
|---|--|
| ¹ Artigo n.º 235 da Constituição da República Portuguesa
² Conforme Artigo n.º 1.º da LTFP
³ Conforme. Artigo n.º 1.º do Despacho n.º 13219/2022
⁴ Conforme Artigo n.º 3.º do Edital n.º 141/2021
⁵ Conforme Art.º 73.º da LTFP
⁶ Conforme Art.º 71.º da LTFP
⁷ Conforme. Art.º 72.º da LTFP
⁸ Conforme Artigo 149.º e 150.º da LTFP
⁹ Conforme. Artigo 45.º a 51.º da LTFP
¹⁰ Conforme Artigo 105.º da LTFP | ¹¹ Conforme n.º 2 do Artigo 126.º da LTFP
¹² Cláusula n.º 22.ª ACT n.º 9/2022
¹³ Conforme Artigo 133.º a 135.º da LTFP
¹⁴ Conforme Artigo 253.º do CT
¹⁵ Conforme Artigos 176.º a 240.º da LTFP
¹⁶ Conforme n.º 1 do artigo 2.º da Lei n.º 66-B/2007 redação atual
¹⁷ Conforme artigo n.º 6 da Lei n.º 66-B/2007
¹⁸ Conforme o n.º 12 do Artigos 73.º da LTFP
¹⁹ Conforme Cláusula n.º 28.ª do ACT
²⁰ Conforme Manual de Gestão de Documentos |
|---|--|

Fontes:



- [Acordo Coletivo de Trabalho n.º 9/2022](#), de 20 de janeiro, Município de Coimbra, 2022
- [Aviso n.º 26935/2024/2](#), de 2 de dezembro, Aprova o Código de Conduta do Município de Coimbra, Município de Coimbra
- [Decreto-Lei n.º 135/99](#), de 22 de abril, Medidas de Modernização Administrativa (versão atualizada)
- [Decreto-Lei n.º 4/2015](#), de 7 de janeiro, Código do Procedimento Administrativo (versão atualizada)
- [Decreto-Lei n.º 109-E/2021](#), de 9 de dezembro, Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC)
- [Despacho n.º 13219/2022](#), de 14 de novembro - Aprova o Regulamento de Organização dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra, Município de Coimbra
- [Despacho \(extrato\) n.º 12724/2024](#), de 24 de outubro - Aprova as alterações à estrutura orgânica flexível do Município de Coimbra, Município de Coimbra
- [Edital n.º 141/2021](#), Regulamento Interno para a Gestão de Documentos Administrativos do Município de Coimbra, Município de Coimbra, 2021
- [Guia sobre Desenvolvimento Sustentável](#), Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental, 2020
- [Lei n.º 66-B/2007](#), de 28 de dezembro, Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP (versão atualizada)
- [Lei n.º 75/2013](#), de 12 de setembro, Regime Jurídico das Autarquias Locais, na sua redação atual.

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: MAI/GAGRQ
	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	Revisão: R0
		Data: 2025/04/29

- [Lei n.º 35/2014](#), de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (versão atualizada),
- Manual de Auditoria Interna, Câmara Municipal de Coimbra, 2023
- Manual de Conflitos de Interesses, Câmara Municipal de Coimbra, 2023
- Manual de Gestão de Documentos: Produção, circulação, acondicionamento e arquivo de documentos e processos administrativos no Município de Coimbra, Câmara Municipal de Coimbra, 2021
- Manual de Procedimentos Canal de Denúncias, Câmara Municipal de Coimbra, 2023
- [MANUAL SIADAP](#) - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Função Pública, Direção-Geral da Administração e Emprego Público, 2024
- [Manual](#) sobre o regime de proteção nos acidentes em serviço e doenças profissionais, Direção-Geral da Administração e Emprego Público, 2002
- Norma de Controlo Interno, Câmara Municipal de Coimbra, 2022
- Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de Corrupção e Infrações Conexas, Câmara Municipal de Coimbra, 2023
- [Portaria n.º 214/2024/1](#), de 20 de setembro - Aprova o Referencial de Competências para a Administração Pública (ReCAP), Finanças, 2024
- [Portaria n.º 236/2024/1](#), de 27 de setembro, Regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal dos trabalhadores integrados em carreiras com graus de complexidade funcional 1, 2 e 3 e das competências específicas dos titulares dos cargos de direção intermédia, a que se refere o n.º 6 do artigo 36.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, Finanças, 2024
- Relatório de Atividades 2023, Câmara Municipal de Coimbra, 2023
- Relatório de Gestão 2023, Câmara Municipal de Coimbra, 2023

Fonte imagem: WEB

Site <https://www.cm-coimbra.pt/>

Site <https://www.dgaep.gov.pt/>

Site <https://ods.pt/ods/>

—

#Coimbra, 
the right
place to be.

*Não se esqueça
que os
trabalhadores são
o rosto do
Município de
Coimbra!*



CÂMARA MUNICIPAL
DE
COIMBRA

APÊNDICE 2.

Proposta de Procedimento de Trabalho - Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29

Aprovação do Documento

	Função	Nome	Razão para a nova versão
Autoria	TSQ		Versão inicial
Validação	DQ		
Aprovação	Adm.		
Divulgação	Aplicável a todos os trabalhadores.		

Abreviaturas, Acrónimos e Definições

Abreviaturas, Acrónimos	Definições:
Adm. - Executivo CMC – Câmara Municipal de Coimbra DQ – Diretor da Qualidade DRH – Departamento de Recursos Humanos DTIID – Departamento de Tecnologias de Informação e Inovação Digital GAGRQ – Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade RH – Responsável Hierárquico Trab. - Trabalhador TSQ – Técnico Superior da Qualidade	Abordagem dos “6 C`s”: Cultura: Promover a compreensão da cultura organizacional. Conexão: Estabelecer relações interpessoais e redes de apoio. Conformidade: Garantir que o trabalhador compreenda as normas, códigos, políticas e regulamentos do município. Clarificação: Esclarecer o papel, as funções, as responsabilidades, os direitos, os deveres e as garantias do/a trabalhador/a. Confiança: Transmitir confiança, segurança e acompanhamento contínuo. Criar e manter o sentimento de pertença no/a trabalhador/a. Checkback: Promover o feedback por parte do/a trabalhador/a. Pré-Ingresso: Período que antecede o ingresso do/a trabalhador/a. Ingresso: Primeiro dia do ingresso do/a trabalhador/a. Integração: Primeiros meses de trabalho (até 12 meses)

OBJETIVO

Garantir o acolhimento e integração de forma estruturada e eficaz dos novos/as trabalhadores/as no município. Promover o alinhamento à cultura, às exigências legais e organizacionais; criar o sentimento de pertença; aumentar a produtividade e a satisfação dos/as trabalhadores/as e consequentemente a satisfação dos munícipes.

ÂMBITO

Aplica-se a todos/as os/as trabalhadores/as admitidos no município, abrangendo todas as Unidades Orgânicas, Departamentos, Divisões e Gabinetes.

REFERENCIAIS NORMATIVOS

Norma ISO 9001:2015: Cláusulas 7.1.2, 7.2, 7.3 e 8.5.1.	Abordagem de integração dos “6 C`s”
	Lei Geral do Trabalho

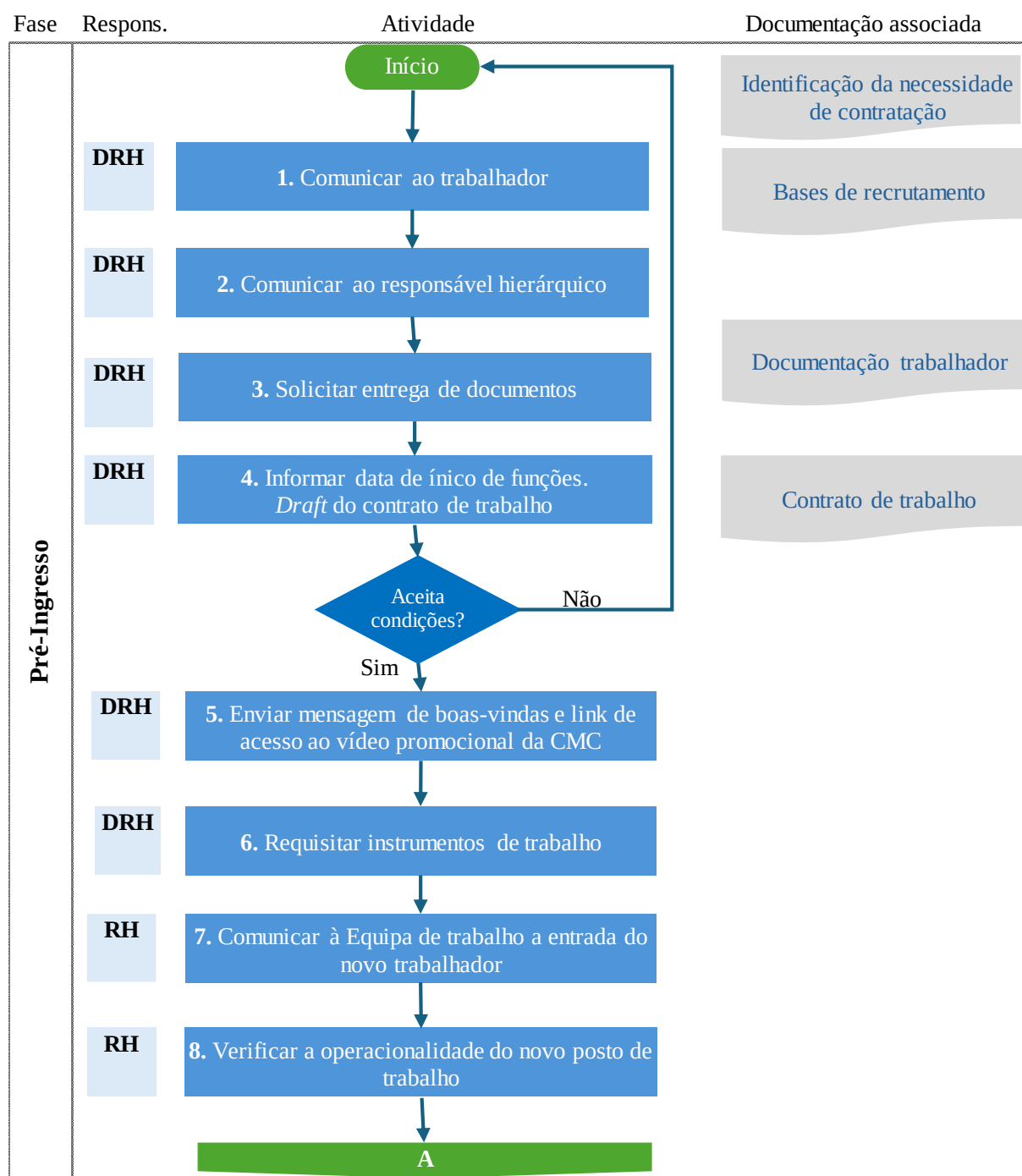
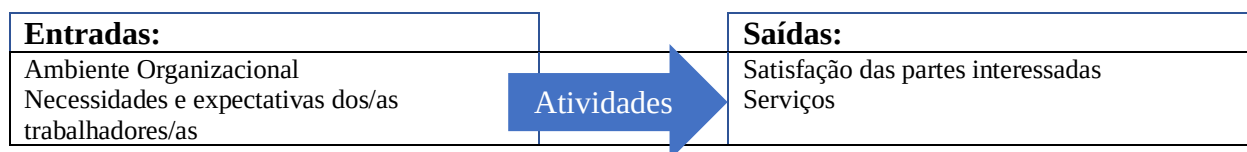
RESPONSABILIDADES

DRH	Planeamento e condução do processo de acolhimento e integração.
GAGRQ	Monitorização e revisão do Processo e do Manual de Acolhimento e Integração
Responsável Hierárquico	Acompanhamento inicial, suporte na conexão inicial e integração funcional.

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

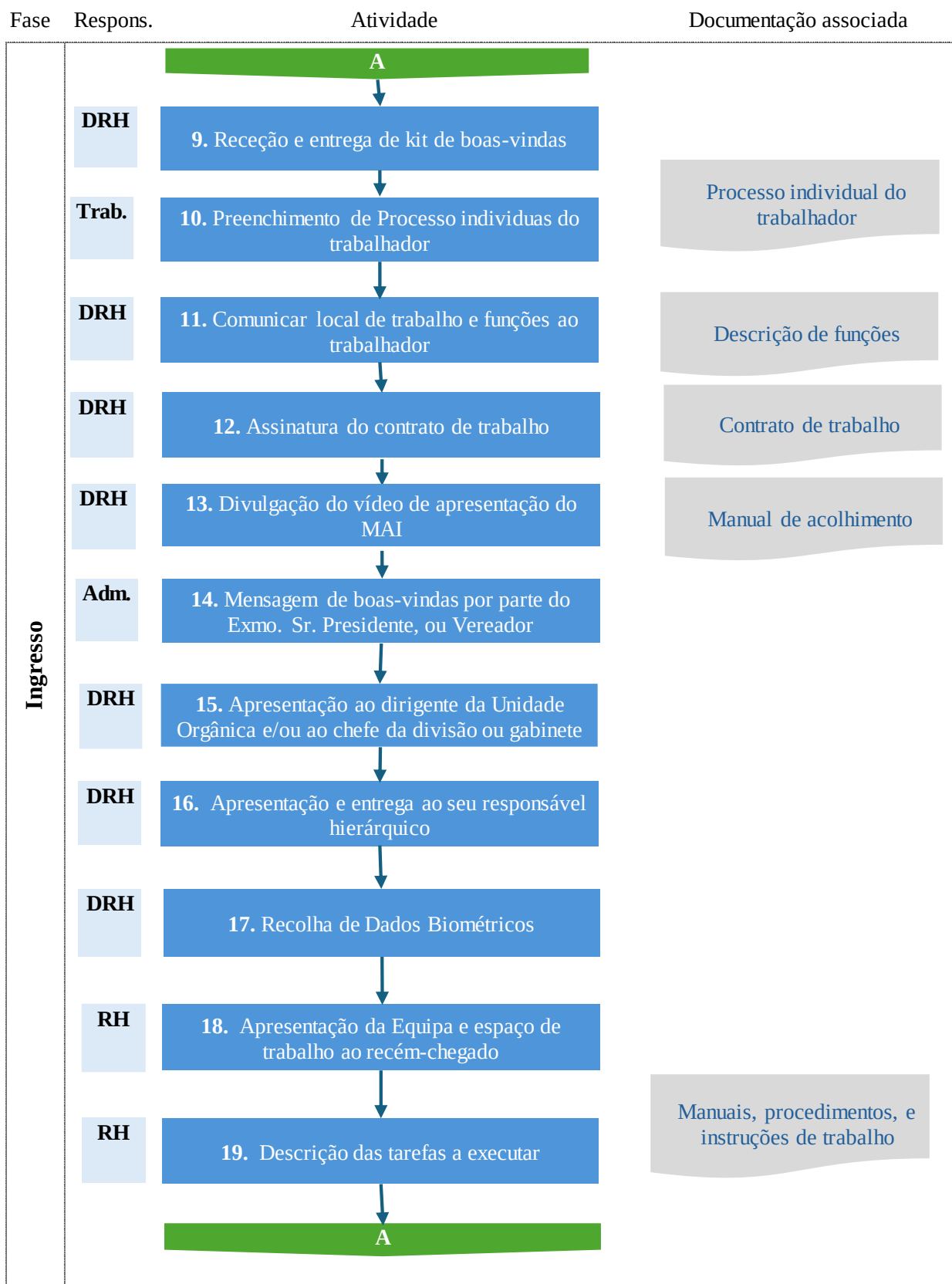
	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29

Fluxograma do Processo



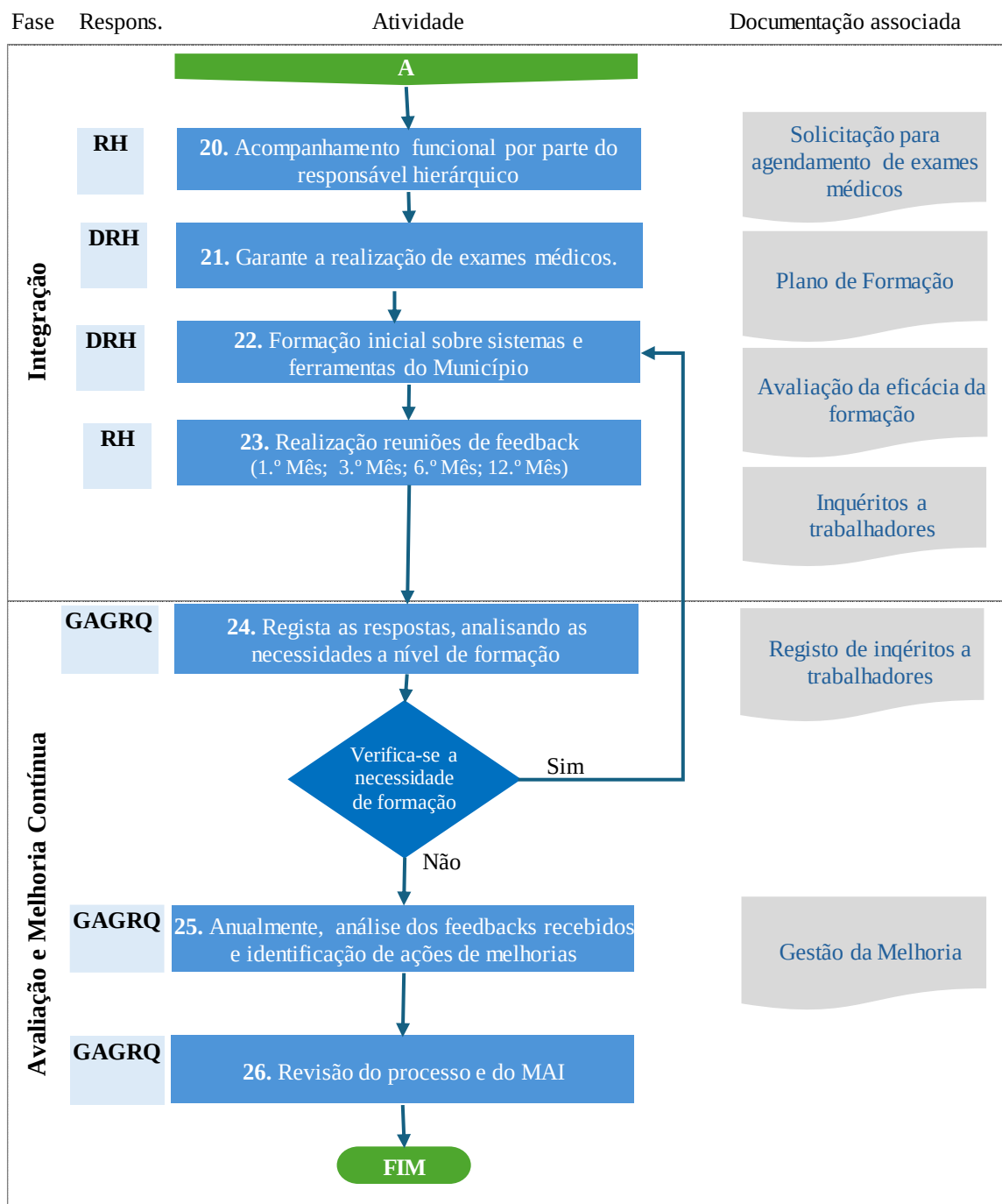
Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29



Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29



Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29

Descrição do Processo

Fases do procedimento, pré-ingresso, ingresso, integração, avaliação e melhoria contínua e respetiva sequência de atividades.

Fases	Atividades
Pré-Ingresso	1. Mensagem de boas-vindas a comunicar ao/à trabalhador/a da sua seleção. Informar contacto para esclarecimento de dúvidas. 2. Comunicar ao responsável hierárquico sobre a entrada do/a trabalhador/a. 3. Solicitar entrega de documentos ao/à trabalhador/a, para elaboração do contrato. <u>Nomeadamente:</u> Cartão do Cidadão; Certificado de habilitações literárias (original); Certidão de nascimento; Certificado do registo criminal; Declaração, subscrita, que assegure a posse da robustez física e do perfil psíquico exigidos para o exercício de funções; Ficha Vacinal ou Declaração de Vacinas; 1 fotografia tipo-passe; Documento comprovativo do IBAN. 4. Informar do início de funções, com a indicação do local, dia e hora para comparecer, tendo em vista a assinatura do respetivo contrato de trabalho e início de funções. Enviar <i>draft</i> do contrato de trabalho para que o/a trabalhador/a verifiquem se está em conformidade. 5. Enviar link de acesso ao vídeo Promocional da CMC e ao Vídeo n.º 2 – Acolhimento. 6. Requisitar instrumentos de trabalho ao DTIID para o/a novo/a trabalhador/a (exemplo: telefone, computador). No sentido de assegurar a prontidão do posto de trabalho. 7. Comunicar à equipa de trabalho a data prevista para a chegada do/a o/a novo/a trabalhador/a. 8. Verificar se o posto de trabalho se encontra pronto para receber o/a novo/a trabalhador/a.
Acolhimento / Ingresso	9. Receção calorosa do/a trabalhador/a pelo DRH, entrega simbólica de kit de boas-vindas (ex.: bloco de notas, caneta, brochura sobre a CMC). 10. Preenchimento da ficha individual do trabalhador. Com os esclarecimentos necessários. 11. Comunicar local de trabalho e função a exercer, entregar documento com a descrição de funções. 12. Assinatura do contrato de trabalho. Com os esclarecimentos necessários. 13. Divulgação do Vídeo n.º 1 – Apresentação do MAI, para posterior download do manual e solicitar feedback, após a leitura, com o preenchimento do inquérito. 14. Mensagem de boas-vindas por parte do Exmo. Sr. Presidente, ou Vereador. 15. Apresentação ao dirigente da Unidade Orgânica e/ou ao chefe da divisão ou gabinete. 16. Apresentação e entrega do/a novo/a trabalhador/a ao seu responsável hierárquico. 17. Recolha de dados biométricos, para o sistema de controlo de acessos. 18. Apresentação da Equipa e espaço de trabalho ao recém-chegado. 19. Descrição das tarefas a executar, entrega de documentos para leitura (ex.: manuais, procedimentos, e instruções de trabalho). Almoce com o novo trabalhador, dê-lhe a conhecer outros locais da CMC.
Integração	20. Acompanhamento funcional por parte do responsável hierárquico. 21. Agendamento e marcação de exames médicos. 22. Formação inicial sobre sistemas e ferramentas do Município.

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29

	23. Realização de reuniões de feedback para reforçar o sentimento de pertença. Questionar o trabalhador sobre o trabalho, sem têm dúvidas, se tem sugestões de melhoria. Envio do vídeo n.º 3 – Regime Geral da Prevenção da Corrupção e do Vídeo n.º 4 Código de Conduta do Município de Coimbra, no decorrer dos primeiros seis meses. Solicitar a resposta ao Inquérito 2. (1.º Mês; 3.º Mês; 6.º Mês; 12.º Mês)
Avaliação e Melhoria Contínua	24. Registo de respostas aos inquéritos, analisando as necessidades a nível de formação. 25. Anualmente, análise dos feedbacks recebidos e identificação das ações de melhoria a implementar nas fases do processo bem como no MAI, com base nos indicadores pré-estabelecidos e nos resultados obtidos. 26. Revisão do Processo e do Manual de Acolhimento e Integração. Este procedimento bem como o Manual de Acolhimento e Integração é revisto anualmente ou sempre que se verifique necessidade de melhoria.

Recursos Envolvidos

Financeiros: Investimento de tempo; **Humanos:** Trabalhadores; **Materiais:** Sistemas de informação

Controlo de documentos Internos

Código	Designação	Local de Arquivo	Retenção
PT_RH_001	Acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as	SOL\GAGRQ\...	Enquanto em vigor
Imp_002_R00	Bases de recrutamento		Enquanto em vigor
Mod.001_XXXX	Competências e Descrição de Funções		Enquanto em vigor
Imp_004_R00	Email de comunicação ao responsável hierárquico	SOL\DRH\...	Enquanto em vigor
Imp_003_R00	Email de comunicação ao trabalhador - Seleção	SOL\DRH\...	Enquanto em vigor
Imp_005_R00	Email de comunicação ao trabalhador – Solicitar documentação	SOL\DRH\...	Enquanto em vigor
Imp_002_R00	Email de comunicação ao trabalhador da sua seleção	SOL\DRH\...	Enquanto em vigor
Imp_066_R03	Ficha de Identificação do Trabalhador	SOL\DRH\...	Enquanto em vigor
MAI/GAGRQ	Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra	SOL\GAGRQ\...	Enquanto em vigor
PAF	Plano Anual de Formação	SOL\DRH\...	Enquanto em vigor
Imp.001	Identificação da necessidade de contratação		Enquanto em vigor
I1/GAGRQ	Inquérito 1 - Avaliação do Manual de Acolhimento e Integração		Enquanto em vigor

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29

I2/GAGRQ	Inquérito n.º 2 - Processo de Acolhimento e Integração		Enquanto em vigor
R.001	Registo avaliação da eficácia da formação		Registo: 3 anos
R.002	Registo respostas inquérito 1		Registo: 3 anos
R.003	Registo respostas inquérito 2		Registo: 3 anos

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: PT RH_001
	PROCEDIMENTO DE TRABALHO	Revisão: R 00
	Acolhimento e Integração de Novos/as Trabalhadores/as	Data: 2025/04/29

Indicadores de desempenho

	PLAN / Planear				DO - Executar		CHECK - Verificar		ACT - Atuar	
	Indicadores	Indicador Eficácia	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Ações	Período Monitorização	Recolha de Dados	Cumpre (S/N)	Ações	
									AM/AC/C	Ação a implementar (sugestões)
Manual de acolhimento e integração	Cumprimento da divulgação	Taxa de resposta ao inquérito - I1	> 55%	Respostas obtidas / N.º de novos trabalhadores	Verificar a entrega/distribuição e leitura do manual a todos os novos trabalhadores.	Anual	Respostas obtidas ao inquérito 1 - Avaliação do manual de acolhimento e integração			. Aperfeiçoamento do método de comunicação com os novos trabalhadores. . Assegurar os recursos necessários.
	Eficácia do Manual	Taxa de resposta à questão n.º 3 do grupo II do I1	Mais de 50% das respostas situadas em: Totalmente - parcialmente	Análise das respostas obtidas à questão n.º 3 do grupo II do I1	Verificar se as informações contidas no manual respondem às dúvidas iniciais dos novos trabalhadores.	Anual	Respostas obtidas ao inquérito 1 - Avaliação do manual de acolhimento e integração			. Revisão do MAI . Introdução de mais informação
	Envolvimento com a melhoria	Taxa de resposta à questão n.º 6 do grupo II do I1	Mais de 50% de respostas obtidas	N.º de respostas obtidas à questão n.º 6 do grupo II do I1 / N.º de novos trabalhadores	Verificar se os novos trabalhadores apresentam sugestões de melhoria.	Anual	Respostas obtidas do à questão n.º 4 do grupo II do questionário I1			. Consciencialização dos trabalhadores para a melhoria. . Formação
Procedimento de Acolhimento e Integração	Cumprimento do Processo de Acolhimento e Integração	Taxa de resposta à questão 1 do grupo II do I2	80% das respostas situadas em: Muito bem acolhido - Bem acolhido.	Análise às respostas obtidas à questão 1 do grupo II do I2	Garantir a concretização do Procedimento	Anual	Respostas obtidas Inquérito 2 - Avaliação do processo de acolhimento e integração			. Revisão do Procedimento . Formação
	Eficácia do Procedimento	Taxa de resposta à questão 7 do grupo II do I2	> 50% das respostas situadas em: Totalmente integrado - Integrado.	Análise às respostas obtidas à questão 7 do grupo II do I2	Garantir a avaliação da eficácia do procedimento	Anual	Respostas obtidas ao I2 - Avaliação do processo de acolhimento e integração			. Revisão do Procedimento . Formação

S – Sim; N- Não; AM – Ações de Melhoria; AC – Ações de Correção; C – Correção; I1 – Inquérito 1; I2 – Inquérito 2

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

APÊNDICE 3.

Inquéritos de avaliação Manual de Acolhimento Integração e de avaliação do Processo de Acolhimento e Integração

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: I1/GAGRQ
	Inquérito Avaliação do Manual de Acolhimento e Integração	Revisão: R0
		Data: 2025/00/00

Grupo I – Caracterização da Amostra

Com este grupo de questões pretende-se apenas fazer uma caracterização da amostra.

1. Qual a sua faixa etária?

☐ 18 a 29 anos
☐ 30 a 39 anos
☐ 40 a 49 anos
☐ 50 a 59 anos
☐ 60 a 69 anos

2. Qual o seu sexo?

☐

Masculino

☐

Feminino

3. Quais as suas habilitações literárias?

☐

4 anos ou menos

☐

6 anos

☐

9 anos

☐

11 anos

☐

12 anos

☐

Bacharelato

☐

Licenciatura

☐

Mestrado /
Doutoramento

4. Qual a sua Categoria?

☐ Dirigente

☐ Técnico Superior

☐ Assistente Técnico

☐ Assistente Operacional

☐ Bombeiro

☐ Informática

☐ Polícia Municipal

☐ Fiscal Municipal

☐ Outros ^(a)

(a) Adjuntos, Chefe de Gabinete e Secretários dos Gabinetes de Apoio à Presidência e à Vereação, chefe de serviço de administração escolar e Pessoal Docente

5. Ano em que iniciou funções na Câmara Municipal de Coimbra (CMC)?

Ano:

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: I1/GAGRQ
	Inquérito Avaliação do Manual de Acolhimento e Integração	Revisão: R0
		Data: 2025/00/00

Grupo II – Manual de Acolhimento e Integração (MAI)

Com este grupo de questões pretende-se obter o seu *feedback* do MAI, no sentido de implementar melhorias.

Responda com a maior sinceridade. A sua opinião conta!

1. O manual fornecido foi claro?

☐ Muito claro
☐ Claro
☐ Razoavelmente claro
☐ Pouco claro
☐ Nada claro

2. O manual fornecido é de fácil compreensão?

☐ Extremamente fácil
☐ Fácil
☐ Neutra
☐ Confusa
☐ Totalmente confusa

3. As informações contidas no manual responderam às suas dúvidas iniciais sobre o funcionamento da CMC?

☐ Totalmente
☐ Parcialmente
☐ Pouco
☐ Não

4. As informações contidas no manual responderam às suas dúvidas iniciais sobre a sua função?

☐ Totalmente
☐ Parcialmente
☐ Pouco
☐ Não

5. Quais os separadores do manual que foram mais úteis para si? (poderá indicar vários)

☐ Cultura
☐ Conexão
☐ Conformidade
☐ Confiança

6. O que gostaria de ver adicionado ou melhorado no manual? A sua resposta é muito importante.

Resposta aberta:

Agradecemos desde já a sua disponibilidade!

Obrigada pela colaboração!

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: I2/GAGRQ
	Inquérito Avaliação do Processo de Acolhimento e Integração	Revisão: R0
		Data: 2025/00/00

Grupo I – Caracterização da Amostra

Com este grupo de questões pretende-se apenas fazer uma caracterização da amostra.

1. Qual a sua faixa etária?

☐ 18 a 29 anos
 ☐ 30 a 39 anos
 ☐ 40 a 49 anos
 ☐ 50 a 59 anos
 ☐ 60 a 69 anos

2. Qual o seu sexo?

☐ Masculino
 ☐ Feminino

3. Quais as suas habilitações literárias?

☐ 4 anos ou menos
 ☐ 6 anos
 ☐ 9 anos
 ☐ 11 anos
 ☐ 12 anos
 ☐ Bacharelato
 ☐ Licenciatura
 ☐ Mestrado / Doutoramento

4. Qual a sua Categoria?

☐ Dirigente
 ☐ Técnico Superior
 ☐ Assistente Técnico
☐ Assistente Operacional
 ☐ Bombeiro
 ☐ Informática
☐ Polícia Municipal
 ☐ Fiscal Municipal
 ☐ Outros ^(a)

(a) Adjuntos, Chefe de Gabinete e Secretários dos Gabinetes de Apoio à Presidência e à Vereação, chefe de serviço de administração escolar e Pessoal Docente

5. Ano em que iniciou funções na Câmara Municipal de Coimbra (CMC)?

Ano:

Grupo II – Processo de Acolhimento

Com este grupo de questões pretende-se obter o seu *feedback* do processo de acolhimento, no sentido de implementar melhorias.

Responda com a maior sinceridade. A sua opinião conta!

1. Sentiu-se bem acolhido(a) pela organização?

☐ Muito bem acolhido(a)
 ☐ Bem acolhido(a)
 ☐ Indiferente
 ☐ Pouco acolhido(a)
 ☐ Não me senti acolhido(a)

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: I2/GAGRQ
	Inquérito Avaliação do Processo de Acolhimento e Integração	Revisão: R0
		Data: 2025/00/00

2. Sentiu-se bem acolhido(a) pela sua equipa?

☐	☐	☐	☐	☐
Muito bem acolhido(a)	Bem acolhido(a)	Indiferente	Pouco acolhido(a)	Não me senti acolhido(a)

3. O acompanhamento inicial foi suficiente para esclarecer as suas dúvidas?

☐ Totalmente suficiente	☐ Suficiente	☐ Pouco suficiente	☐ Não suficiente
--	-------------------------------------	---	---

4. O acompanhamento inicial foi suficiente para ajudá-lo(a) a adaptar-se?

☐ Totalmente suficiente	☐ Suficiente	☐ Pouco suficiente	☐ Não suficiente
--	-------------------------------------	---	---

5. O processo de integração inicial foi adequado para compreender a dinâmica da CMC?

☐ Totalmente adequado	☐ Adequado	☐ Pouco adequado	☐ Não adequado
--	-----------------------------------	---	---------------------------------------

6. O processo de integração inicial foi adequado dentro da sua equipa?

☐ Totalmente adequado	☐ Adequado	☐ Pouco adequado	☐ Não adequado
--	-----------------------------------	---	---------------------------------------

7. Sente-se integrado? Já se considera um membro e identifica-se com a cultura da CMC.

☐ Totalmente integrado	☐ Integrado	☐ Pouco integrado	☐ Não integrado
---	------------------------------------	--	--

8. Sente-se aceite socialmente?

☐ Totalmente aceite	☐ Aceite	☐ Pouco aceite	☐ Não aceite
--	---------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------

9. Por favor, indique o seu grau de satisfação por ser trabalhador CMC.

Tendo em conta a seguinte escala: 1 – Totalmente Insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 - Pouco satisfeito; 4- Satisfeito; 5- Totalmente satisfeito

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
Totalmente insatisfeito				Totalmente satisfeito

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

 CÂMARA MUNICIPAL COIMBRA	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: I2/GAGRQ
	Inquérito	Revisão: R0
	Avaliação do Processo de Acolhimento e Integração	Data: 2025/00/00

10. O que gostaria de ver melhorado no processo de acolhimento e integração? A sua resposta é muito importante.

Resposta aberta:

Agradecemos desde já a sua disponibilidade!

Obrigada pela colaboração!

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

APÊNDICE 4.

Vídeos elaborados

Elaboração de Manual de Acolhimento e Integração do Município de Coimbra

Vídeos elaborados

Listagem das apresentações elaboradas e posteriormente convertidas em vídeo.

No sentido de facilitar o acesso aos mesmos foi gerado um QR-Code de acesso imediato.

Faça a sua leitura e visualize os vídeos.



Figura 1- QR-Code Vídeo Apresentação Manual



Figura 2 - QR-Code Vídeo Acolhimento



Figura 3 - QR-Code Vídeo RGPC



Figura 4 - QR-Code Vídeo Código de Conduta (1/3)

APÊNDICE 5.

Mod.001_DAGM

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: Mod.001_ DAGM
	Competências e Descrição de Funções Divisão de Arquivo Geral Municipal	Revisão: R 00
		Data: 2025/04/29

Unidade orgânica:	☒ Nuclear ☐ Flexível	☒ Departamento - DAG ☒ Divisão ☐ Gabinete	Departamento de Administração Geral Divisão de Arquivo Geral Municipal	Sigla DAGM
Categoria	Divisão – unidade orgânica de caráter flexível, aglutinando competências de âmbito operativo e instrumental integradas numa mesma área funcional.			
Competências	Compete: 1 - Gerir o Arquivo Geral Municipal, procedendo à organização, tratamento, gestão e conservação do acervo documental; 2 - Implementar ações de dinamização e de reestruturação do arquivo geral, promovendo melhorias, designadamente ao nível das instalações e equipamentos; 3 - Implementar medidas de boas práticas e de uniformização procedimental especializada no tratamento do acervo documental; 4 - Centralizar o arquivo de toda a documentação e processos produzidos pelos serviços municipais e proceder ao seu devido tratamento, garantindo o controlo sobre a produção, circulação e destino final dos documentos municipais e a observância dos prazos de conservação; 5 - Implementar ações que visem a simplificação e desmaterialização, mediante a criação de um arquivo digital; 6 - Disponibilização em formato digital e consulta online, aos munícipes e aos serviços municipais, dos documentos e processos arquivados, mediante a atribuição de níveis de acesso diferenciado; 7 - Implementação de procedimentos no que respeita à receção, classificação e catalogação, circulação e eliminação de documentos.			

Carreira/Categoria	Requisitos	Atribuições/Funções	Competências
Técnico Superior	Licenciatura com Especialização na área das Ciências Documentais ou Licenciatura em Ciências Documentais ou Licenciatura em Ciências da Informação Área Funcional: Arquivo	Desenvolve funções consultivas, de estudo, de gestão de procedimentos, de planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elabora informações, estudos, projetos e atividades conducentes à definição e concretização das políticas do município na área do Arquivo, nomeadamente, gestão de sistemas de tratamento de documentação, definição de procedimentos de recuperação e exploração de informação arquivística, apoio técnico no domínio da gestão da informação documental.	Orientação para o serviço público; orientação para a colaboração; orientação para a mudança e inovação; orientação para os resultados. Acrescem as competências definidas no âmbito do SIADAP.
Assistente Técnico	12.º Ano Área Funcional: Administrativa	Exerce funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação da respetiva unidade orgânica, nomeadamente, gestão de processos, de apoio aos Órgãos Municipais, aprovisionamento, economato, expediente, arquivo, secretaria, contabilidade, recursos humanos e atendimento ao público.	Orientação para o serviço público; orientação para a colaboração; orientação para a mudança e inovação; orientação para os resultados. Acrescem as competências definidas no âmbito do SIADAP.

Elaborado:	Verificado:	Aprovado:

	Gabinete de Auditoria, Gestão de Risco e Qualidade	Referência: Mod.001_ DAGM
	Competências e Descrição de Funções Divisão de Arquivo Geral Municipal	Revisão: R 00
		Data: 2025/04/29

Assistente Operacional	Escolaridade Obrigatória Área Funcional: Administrativa	Exerce funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas definidas, na área de atuação de Apoio aos Órgãos Municipais, executando tarefas de apoio indispensáveis ao funcionamento dos serviços, podendo comportar esforço físico, nomeadamente, registo, receção e entrega de expediente, limpezas, transmissão de informações verbais ou telefónicas.	Orientação para o serviço público; orientação para a colaboração; orientação para a mudança e inovação; orientação para os resultados. Acrescem as competências definidas no âmbito do SIADAP.
------------------------	--	---	--

Elaborado:	Verificado:	Aprovado: