



Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Uma experiência  
de estágio na Câmara Municipal de Melgaço

Flávia da Silva Rodrigues

Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo das Empresas.

**Orientado por:** Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Este estágio não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

Viana do Castelo, Abril 2020



Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Uma experiência de  
estágio na Câmara Municipal de Melgaço

Flávia da Silva Rodrigues

**Orientado por:** Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira

Viana do Castelo, Abril 2020

## **Resumo**

Com a globalização do mundo atual, tem-se discutido cada vez mais a Gestão de Recursos Humanos nas organizações, devido aos novos desafios e oportunidades de atuação. Dentro deste conceito, que é a GRH, devem ser definidas todas as práticas e estratégias de atuação que têm como missão atingir determinados objetivos e promover o desempenho organizacional.

Tendo como base este conceito, o presente trabalho consiste num relatório final de estágio, que integra o 2º ano do Mestrado em Gestão das Organizações, realizado no Instituto Politécnico de Viana do Castelo, com o objetivo geral de compreender o impacto da atuação do departamento de Recursos Humanos no Município de Melgaço.

Neste sentido, o estágio curricular foi desenvolvido no edifício da Câmara Municipal de Melgaço, nomeadamente no gabinete do Departamento dos Recursos Humanos. Este contanto direto com o contexto laboral, permitiu uma formação mais prática nas diversas tarefas desenvolvidas, num departamento tão abrangente como é o caso dos recursos humanos.

Com vista nos objetivos estipulados para a realização do estágio curricular, além da disponibilidade de documentos internos e de toda a informação recolhida e analisada na revisão bibliográfica descrita abaixo, foi desenvolvida uma entrevista não estruturada aos colaboradores do Município, bem como criadas propostas de ações de responsabilidade social com o objetivo de melhorar o espírito de equipa e a satisfação dos colaboradores.

Conclui-se que, de uma forma geral, o Departamento dos Recursos Humanos tem investido muito na formação e correção de ações, com vista a melhorar os seus resultados de atuação. No entanto, no final deste relatório serão enumeradas algumas recomendações no sentido de reforçar e melhorar todas essas ações já implementadas.

## **Palavras-chave**

Gestão de Recursos Humanos, Instituição Pública, SIADAP, Responsabilidade Social.

# Resumen

Con la globalización del mundo actual, la gestión de recursos humanos se ha debatido cada vez más en las organizaciones, a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades para el rendimiento y el crecimiento. Dentro de este concepto, que es la Gestión de Recursos Humanos, deben definirse todas las prácticas y estrategias de acción que tienen la misión de lograr ciertos objetivos y promover el desempeño organizacional.

En base a este concepto, el presente trabajo consiste en un informe final de prácticas, que integra el 2º año del Máster en Gestión de Organizaciones, realizado en el Instituto Politécnico de Viana do Castelo, con el objetivo general de comprender el impacto del desempeño del departamento de Recursos Humanos en el Municipio de Melgaço.

En este sentido, la práctica curricular se realizó en el edificio del Ayuntamiento de Melgaço, concretamente en la oficina del Departamento de Recursos Humanos. Este contacto directo con el contexto laboral, permitió una formación más práctica en las diversas tareas desarrolladas, en un departamento tan completo como es el caso de los recursos humanos.

En vista de los objetivos estipulados para la realización de la práctica curricular, además de la disponibilidad de documentos internos y toda la información recopilada y analizada en la revisión bibliográfica descrita a continuación, se desarrolló una entrevista no estructurada con los empleados de la Municipalidad, así como propuestas de acción creadas. responsabilidad social para mejorar el espíritu de equipo y la satisfacción de los empleados.

Se concluye que, en general, el Departamento de Recursos Humanos ha invertido mucho en la formación y corrección de acciones, con el fin de mejorar sus resultados de desempeño. Sin embargo, al final de este informe, se enumerarán algunas recomendaciones para reforzar y mejorar todas estas acciones ya implementadas.

## Palabras-Clave

Gestión de Recursos Humanos, Institución Pública, SIADAP, Responsabilidad Social.

# **Abstract**

With the globalization of the current world, Human Resources Management has been increasingly discussed in organizations, as new challenges and opportunities for performance and growth have arisen. Within this concept, which is the Human Resource Management, all the practices and strategies of action that have the mission of achieving certain objectives and promoting organizational performance must be defined.

Based on this concept, the present work consists of a final internship report, which integrates the 2nd year of the Master's Degree in Management of Organizations, held at the Polytechnic Institute of Viana do Castelo, with the general objective of understanding the impact of the performance of the department of Human Resources in the Municipality of Melgaço.

In this sense, the curricular internship was carried out in the Melgaço City Hall building, namely in the Human Resources Department office. This direct contact with the work context, allowed a more practical training in the various tasks developed, in a department as comprehensive as is the case of human resources.

In view of the objectives stipulated for the completion of the curricular internship, in addition to the availability of internal documents and all the information collected and analyzed in the bibliographic review described below, an unstructured interview was developed with the Municipality's employees, as well as, created action proposals. social responsibility in order to improve team spirit and employee satisfaction.

It is concluded that, in general, the Human Resources Department has invested a lot in the formation and correction of actions, in order to improve its performance results. However, at the end of this report, some recommendations will be listed in order to reinforce and improve all these actions already implemented.

## **Key words**

Human Resource Management, Public Institution, SIADAP, Social Responsibility.

# Agradecimentos

O desenvolvimento deste relatório assinala a conclusão de mais uma etapa de crescimento e aprendizagem pessoal e académica. Ao longo de todo este processo foi muito importante o suporte, ajuda, atenção, dedicação, consolo, incentivo, carinho, amor e partilha que muitas pessoas disponibilizaram para que tudo fosse possível. Por isso, pretendo com este pequeno texto dedicar umas palavras de agradecimento a todos aqueles que me acompanharam.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer àqueles que sempre me apoiaram e me deram asas para poder correr atrás dos meus objetivos, os meus pais e ao meu irmão. A estes devo tudo aquilo que até agora consegui conquistar, tal como a conclusão desta etapa que nunca seria possível sem eles.

De seguida, gostaria de deixar um grande agradecimento ao meu namorado por acreditar sempre em mim, e me incentivar a dar sempre o meu melhor. Quero também, deixar umas palavras aos meus colegas de mestrado que me ajudaram e viveram esta experiência comigo, mas gostaria de destacar uma verdadeira amiga que ao longo desta etapa sempre esteve lá para mim, a Mylene. A ti um grande obrigado, porque mesmo sem saberes foste sempre um grande suporte para mim e uma grande motivação para seguir em frente e conquistar estas pequenas vitórias da vida.

Não posso deixar de agradecer à minha orientadora de estágio e professora, Dra. Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira, pois graças à sua partilha de conhecimentos consegui aprender mais e crescer como futura profissional.

Deixo também, o meu muito obrigada às minhas primeiras colegas de trabalho que me integraram, ensinaram e cuidaram de mim e também, às minhas supervisoras de estágio, a Coordenadora Sandra Souto e a Dra. Sandra Pires, por todo o apoio, sinceridade, partilha e ajuda ao longo do estágio, sem todas elas eu não conseguiria ter uma integração e experiência tão enriquecedora.

E por fim, quero agradecer ao Município de Melgaço por me ter proporcionado esta experiência de crescimento profissional e pessoal.

## Lista de Abreviaturas

A.D.S.E. - Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Pública

BEP – Bolsa de Emprego Público;

CAF – Common Assessment Framework;

CCA – Conselho de Coordenador de Avaliação;

CGA – Caixa Geral de Aposentações;

CMM - Câmara Municipal de Melgaço;

CRESAP – Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública;

CRP – Constituição da República Portuguesa;

DDEC – Divisão de Desenvolvimento, Educação e Cultura;

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público;

DGAL – Direção Geral da Autarquias Locais;

DGM – Divisão de Gestão Municipal;

DPO – Data Protection Officer;

DUC – Documento Único de Cobrança;

EMAS – Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria;

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo;

NGP – Nova Gestão Pública;

DOSU – Divisão de Obras e Serviços Urbanos;

DPGT – Divisão de Planeamento e Gestão Territorial;

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão;

GRH - Gestão de Recursos Humanos;

GOP – Grandes Opções de Plano;

GRH – Gestão de Recursos Humanos;

INE- Instituto Nacional de Estatística;

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;

NPM - New Public Management;

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;

OMC – Organização Mundial do Comércio;

PDSS – Plano de Desenvolvimento Sustentável e Solidário;

PEC – Plano de Estabilidade e Crescimento;

PNPG – Plano Nacional da Peneda do Gerês;

PPP'S – Parcerias público Privadas;

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado;

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central;

PROFAP – Programa de Apoio à Formação da Administração Pública;

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização;

RCM – Resolução de Conselhos de Ministros;

RGPD – Regulamento Geral da Proteção de Dados;

R.H. - Recursos Humanos;

R.S. – Responsabilidade Social;

R.S.E. – Responsabilidade Social Empresarial;

SBA – Sistema de Gestão de Beneficiários da A.D.S.E.;

SCI – Sistema de Controlo Interno;

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública;

SGP – Sistema de Gestão e Pessoal;

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa;

SNS – Serviço Nacional de Saúde;

S. S. – Segurança Social;

STAL – Sindicato dos Trabalhadores da Administração Local e Regional;

TIC – Tecnologias de informação e comunicação;

# Índice

Resumo .....	i
Palavras-chave .....	i
Resumen .....	ii
Palabras-Clave.....	ii
Abstract .....	iii
Key words.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Lista de Abreviaturas .....	v
Índice.....	vii
Índice de tabelas .....	x
Índice de figuras.....	x
Introdução .....	1
A importância do estágio.....	2
Estrutura do documento .....	3
Capítulo I .....	4
1.    Enquadramento teórico .....	5
1.1.    Organizações .....	5
1.2.    Administração pública .....	6
1.3.    Evolução da Administração Pública .....	9
1.3.1.    Nova Gestão Pública (New Public Management).....	11
1.4.    Gestão de Recursos Humanos .....	14
1.5.    Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública .....	17
1.5.1.    Avaliação do Desempenho .....	18
Capítulo II .....	21
2.    Plano de estágio.....	22
2.1.    Condições gerais do estágio .....	22
2.2.    Objetivos de estágio .....	22
Capítulo III .....	23
3.    Enquadramento da entidade .....	24

3.1.	Organização .....	24
3.2.	Organização dos Serviços Municipais de Melgaço.....	25
3.3.	Símbolo do município .....	27
3.4.	Localização.....	27
3.5.	Análise sociodemográfica e socioeconómica .....	28
3.6.	Política de qualidade .....	31
Capítulo IV.....		33
4.	Estágio Curricular .....	34
4.1.	Recolha, leitura e análise de documentação para integração do funcionamento do departamento .....	34
4.2.	Recolha e compilação de informação sobre o SIADAP .....	34
4.3.	Registo da entrada de documentos na Câmara .....	35
4.4.	Arquivo de documentos nos processos pessoais dos colaboradores .....	35
4.5.	Elaboração de um Manual de Acolhimento para a Câmara Municipal de Melgaço.....	36
4.6.	Emissão de recibos aos colaboradores .....	37
4.7.	Elaboração do Balanço Social .....	37
4.8.	Registo de horas extra dos funcionários .....	39
4.9.	Carregamento do mapa de pessoal .....	40
4.10.	Participação em formação de tratamento e proteção de dados .....	42
4.11.	Elaboração de uma proposta de valores para aplicação na Câmara Municipal de Melgaço .....	44
4.12.	Registo das escalas dos colaboradores em trabalho por turno.....	45
4.13.	Registo das faltas dos colaboradores .....	46
4.14.	Processamento de férias.....	47
4.15.	Desenvolvimento do mapa de pessoal anual.....	48
4.16.	Procedimento concursal .....	48
4.16.1.	Período experimental .....	52
4.17.	Inscrição na A.D.S.E. ....	53
4.17.1.	Emissão de cartões.....	54
4.17.2.	Reembolsos .....	56
4.17.3.	Atualização dos dados na A.D.S.E. ....	57

4.18.	Registo de atestados.....	57
4.19.	Sistema de gestão da formação profissional na administração pública .....	59
4.20.	Mobilidade .....	60
4.21.	Acumulação de funções .....	62
Capítulo V.....		64
5.	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública.....	65
5.1.	Elaboração e aplicação de entrevista sobre o SIADAP na Câmara .....	69
5.1.1.	Descrição das entrevistas .....	69
5.1.2.	Aplicação das entrevistas .....	70
5.1.3.	Entrevistas aos Avaliados .....	71
5.1.4.	Entrevistas aos avaliadores .....	72
5.1.5.	Conclusões das entrevistas .....	73
5.2.	Criação de um calendário das fases do SIADAP .....	73
Capítulo VI.....		75
6.	Responsabilidade Social .....	76
6.1.	Responsabilidade social nas autarquias .....	79
6.2.	Ações de R. S. desenvolvidas na Câmara Municipal de Melgaço.....	82
6.3.	Apresentação sobre a Responsabilidade Social.....	85
6.4.	Propostas de Responsabilidade Social para implementação na Câmara Municipal de Melgaço .....	87
6.4.1.	Código de Ética, Conduta e Cidadania .....	87
6.4.2.	Gestão Participativa .....	89
6.4.3.	Câmara Ecoeficiente .....	91
6.4.4.	Melgaço Solidário.....	92
Capítulo VII.....		95
7.	Reflexões finais .....	96
Referências Bibliográficas.....		98
Legislação .....		104
Anexos .....		107

## Índice de tabelas

Tabela 1. Os princípios básicos da NGP .....	13
Tabela 2. N.º de Residentes e Densidade Populacional (Hab/km2) por freguesia do concelho de Melgaço (2001).....	29
Tabela 3. Densidade populacional de Melgaço.....	29
Tabela 4. População residente por freguesias. ....	30

## Índice de figuras

Figura 1. Brasão do Concelho de Melgaço.....	24
Figura 2. Organigrama da Câmara Municipal de Melgaço .....	26
Figura 3. Símbolo da Câmara Municipal de Melgaço .....	27
Figura 4. Localização da Câmara Municipal de Melgaço .....	28
Figura 5. Manual de Acolhimento .....	36
Figura 6. Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira e faixa etária .....	39
Figura 7. Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a escolaridade e género .....	39
Figura 8. Mapa de Pessoal SGP .....	42
Figura 9. Enunciado proposto para Requerimentos .....	43
Figura 10. Enunciado dos Requerimentos dos Recursos Humanos.....	43
Figura 11. Cartão A.D.S.E. em papel .....	55
Figura 12. Cartão A.D.S.E. digital .....	55
Figura 13. Documento Único de Cobrança.....	58
Figura 14. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	78
Figura 15. Panfleto da Responsabilidade Social .....	86
Figura 16. Capa do Código de Ética, Conduta e Cidadania.....	88

## Índice de Esquemas

Esquema 1. Evolução da Administração Pública .....	9
--	---

# Introdução

O mundo do trabalho, com o passar dos anos, tem vindo a sofrer alterações, verificando-se novos valores, conceitos e paradigmas. Na perspectiva das organizações públicas, as mudanças mais evidentes, focam-se na necessidade de criar e integrar novos aspetos políticos e técnicos, obtendo novas e melhores estratégias, atingindo os seus objetivos e prestando serviços eficientes (Pires & Macedo, 2006). Com todas estas mudanças e com vista a adaptar-se ao mundo atual, foram criadas novas estratégias, que por consequência levaram ao desaparecimento da gestão pública tradicional nas organizações públicas (Rodrigues, 2011).

No entanto, o sistema de gestão tradicional na função pública tem-se orientado por linhas cada vez mais semelhantes com o sistema de gestão privado, nomeadamente o New Public Management (NPM) (Velo, Roque & Ferreira, 2016). O sistema de gestão é definido de forma igual em todas as estruturas, quer públicas quer privadas, contudo, a sua implementação e gestão do processo é realizada de forma única (Oliveira, 2014).

É essencialmente um modelo que se preocupa com a organização e operacionalização da Administração Pública e dos seus agentes através da melhoria do seu desempenho, do aumento da sua eficiência, da obstrução da corrupção, da orientação da Administração Pública para as necessidades dos cidadãos, da abertura da Administração Pública à sociedade, do aumento da transparência e idónea, da definição e identificação de competências e responsabilidades e por fim, com o evitar do desperdício (Rodrigues & Araújo, 2005).

Para além do sistema de gestão apresentar mudanças, o departamento dos Recursos Humanos (RH) também se encontra em mudanças. Segundo Barracho (2014), passou a atuar segundo as estratégias e objetivos das organizações e não apenas através das áreas funcionais e tradicionais, como é o caso da seleção e recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho, a remuneração e a gestão de carreiras.

Segundo Rivero e Dabos (2017), o departamento dos Recursos Humanos, na atualidade, tem como principal finalidade formar indivíduos que desenvolvam as tarefas que lhes são atribuídas, de forma eficiente e eficaz. Para responder a esta questão os Recursos Humanos, são os responsáveis por avaliar o desempenho dos colaboradores, de forma a perceber quais os indivíduos que se diferenciam pela sua capacidade de trabalho e contribuição para o bom funcionamento da organização. A identificação destas contribuições positivas vai dar origem a resultados mais positivos para a organização, bem como aumentar as capacidades competitivas. Esta estratégia de gestão dos recursos humanos é importante e deve incidir na criação de programas de qualidade de vida no trabalho, incentivos e bem-estar, políticas e ações dirigidas aos colaboradores (Rivero & Dabos, 2017).

A partir desta forma de atuação surge então um novo conceito, a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH), que se foca, essencialmente, nas motivações e no desempenho individual dos colaboradores de acordo com os objetivos de cada um (Barracho, 2014). Desta

forma, a GERH influencia e promove a ligação dos vários níveis que uma organização tem, uma vez que permite o desenvolvimento de soluções tanto micro como macro. Esta influência desenvolve-se a dois níveis: através das práticas tradicionais de gestão de pessoas (as competências, os comportamentos e as atitudes) que contribuem para o desempenho organizacional, e pela criação de eficiência estrutural e operacional, enquanto se ajudam as empresas a definirem e implementarem uma estratégia de acordo com os objetivos traçados (Barracho, 2014).

### **A importância do estágio**

Neste contexto, o desenvolvimento deste relatório centra-se essencialmente nos processos de Recursos Humanos em curso, compreendendo a atuação e perceção do impacto deste departamento face ao funcionamento de toda a organização. Uma vez que os Recursos Humanos são as pessoas e as suas relações dentro da organização (Malik, 1998), o desenvolvimento deste relatório torna-se importante, na medida em que se debruça sobre a forma como este departamento se relaciona com as pessoas e os seus processos.

As alterações ocorridas nos últimos anos têm gerado para as organizações novas dimensões, como a flexibilidade, a adaptabilidade, a inovação, a autonomia e a capacidade de trabalho, numa lógica de interdependência (Barracho, 2014).

A nível de interesse pessoal, a realização deste estágio é uma mais-valia para a aquisição de conhecimentos, técnicas e metodologias desenvolvidas na área dos Recursos Humanos, bem como a oportunidade de interagir com a dimensão profissional e dar continuidade à formação académica.

Havendo o interesse de analisar mais aprofundadamente o Departamento dos Recursos Humanos em setor público e em formato de conclusão do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo das Empresas, foi proposto um estágio na Câmara Municipal de Melgaço (CMM).

A CMM é um órgão autárquico e executivo do Concelho de Melgaço, que tem como missão definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento do Concelho em diferentes áreas e ainda a defesa dos interesses e a satisfação das necessidades da população local.

Nesse sentido, cabe-lhe promover o desenvolvimento de áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e a habitação, o ambiente e o saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e a cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

O estágio teve início no dia 15 de outubro de 2018 e terminou a 8 de março de 2019. Desenvolveu-se sobre a supervisão da professora Doutora Ana Teresa Martins Ferreira de Oliveira, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), e com a orientação de estágio da

Doutora Sandra Pires, Chefe da Divisão de Gestão Municipal (DGM), da Câmara Municipal de Melgaço.

### **Estrutura do documento**

O presente relatório de estágio estará constituído, primeiramente, por uma introdução, onde se contextualizará o tema do relatório e se descreverá a importância deste estudo. Posteriormente, será dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, onde se pretende desenvolver uma revisão da literatura, explicando os vários conceitos trabalhados ao longo do estágio, bem como as políticas e práticas dos recursos humanos. No capítulo seguinte, capítulo II, é abordado o plano de estágio que pretende esclarecer as condições gerais desde a data de início e término, os horários realizados, até à alusão das orientadoras. Serão também descritos os objetivos estipulados com a entidade, para a orientação ao longo do estágio. No capítulo III, é feito um enquadramento da organização, fazendo alusão à missão, visão, objetivos e ao brasão que representa o município; será também descrito a organização dos serviços prestados pela entidade, a sua localização, o símbolo municipal; estará também exposta uma análise sociodemográfica e socioeconómica da região e ainda a política de qualidade utilizada no município. O quarto capítulo, irá abordar a metodologia, onde será descrito todo o processo de criação de conteúdos ao longo do estágio curricular. Após a descrição de todo o processo, será apresentado o capítulo V, onde será exposta toda a informação acerca da aplicação do sistema de avaliação do desempenho (SIADAP) e as atividades elaboradas sobre o tema ao longo do estágio. No capítulo VI, será esclarecido todo o processo de Responsabilidade Social, bem como as propostas apresentadas ao município ao longo do estágio. No último capítulo, o capítulo VII, serão feitas as reflexões finais acerca do trabalho realizado durante os meses de estágio e de eventuais propostas de melhorias para a organização acolhedora.

# Capítulo I

## 1. Enquadramento teórico

### 1.1. Organizações

Quando falamos em organizações, pensamos em diferentes setores, em distintas áreas e atividades do dia a dia, sendo que estas nos acompanham desde o nosso nascimento, crescimento, educação, trabalho, relacionamentos, saúde e até na morte.

Para Daft (2014), as organizações, sejam grandes, pequenas, públicas ou privadas, têm características em comum, como serem entidades sociais, serem orientadas por objetivos, serem estruturadas e coordenadas e apresentarem ligação ao ambiente externo. Por outro lado, Silva (2013) afirma que todas as organizações têm quatro elementos essenciais: as pessoas, a divisão do trabalho, os limites de atuação e os objetivos. Ainda de acordo com o mesmo autor, as conquistas da sociedade devem-se às organizações, quer sejam culturais, económicas, sociais, técnicas, científicas ou industriais ou até mesmo que correspondam a públicas como a privadas, pois exercem influências sobre os comportamentos individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconómicas e a cultura.

Existem vários tipos de organizações que se dividem de acordo com condições **sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais** (Souza, 2012). A nível das **condições sociais**, estas dizem respeito à estrutura e às relações sociais que afetam comportamentos individuais e coletivos; as **condições políticas** que são geradas por um processo de mobilizar o poder com vista à dominação e à imposição de interesses, valores ou ideias individuais, grupais ou classistas; as **condições cognitivas** que se traduzem pelos modelos mentais que as pessoas exibem da sua interpretação, da forma de pensar e do significado que atribuem às coisas, estas surgem também das consequências das estruturas sociais e das relações sociais que se criam; as **condições culturais**, que dizem respeito aos significados compartilhados, sendo que este é totalmente influenciável pelas ações dos indivíduos inseridos nos grupos sociais; e por fim, as **condições ambientais** que se refletem pelos recursos, valores, normas, regras e identidades que não sobrevivem sem aprovação ou validação externa. No entanto, é de referir que as organizações não são moldáveis, planeáveis, controláveis e racionais, apresentando limites como a racionalidade, previsibilidade, planeamento e controlo sobre elas mesmas e sobre os seus resultados (Souza, 2012).

Para além dos vários tipos de organizações, existe também uma variedade imensa de características específicas de cada organização. De acordo com Schultz (2016), as organizações caracterizam-se de acordo com: adoção de tecnologias, inovações e fluxos de informação; marca e reputação, tradição e história; conflitos e disputa de poder; projetos de vida e carreira profissional; utilização de recursos diversos; equipas e técnicas de trabalho; estrutura física, máquinas e processos de produção; relações com fornecedores, clientes e concorrentes, regras, normas, procedimentos e políticas; pessoas e relacionamentos recíprocos; conjunto de funções e de atividades; estabelecimento de metas, coordenação e integração; interação com o ambiente externo; segurança, bem-estar e reconhecimento pessoal; qualidade de vida e assistência social; emprego e crescimento económico; impactos

ambientais e sociais; planeamento de atividades e controlo de resultado; tal como, custos, preços e lucros.

Dependendo das características atribuídas a cada organização, o conhecimento acerca destas poderá ser distinto. Como define Barnard (1971), uma organização é um “sistema estruturado de atividades conscientes e de duas ou mais pessoas”, sendo que esta só existe quando “as pessoas são capazes de se relacionarem e criarem relações entre si e se encontram dispostas a participar de forma positiva para contribuir no cumprimento de um propósito em comum”.

Por outro lado, Blau e Scott (1970) realçam as diferenças entres as organizações sociais (famílias, grupos de amigos...), as organizações formais (produtos ou serviços) e as organizações informais (relações informais dentro de organizações formais).

Todavia, as várias organizações descritas acima apresentam em comum a preocupação com as crescentes disparidades e desigualdades sociais, que lhes têm feito repensar o seu desenvolvimento económico, social e ambiental, dando origem a uma gestão mais responsável. Com este aumento de responsabilidade surge a responsabilidade social nas empresas, que se tronou numa estratégia para aumentar a sua competitividade e potencializar o seu desenvolvimento, trazendo reflexos positivos aos seus colaboradores e á sociedade na qual está inserida (Moura, Ribeiro & Monteiro, 2017).

Após toda esta análise acerca das organizações, verifica-se que não existe uma definição concreta de organização. No entanto, Souza (2012) defende que o conceito de organização deve refletir a “multidimensionalidade que caracteriza e condiciona a organização, mesmo que esta seja uma empresa ou uma firma”. Declara também que a “organização é um local de ação, organizada, sendo por isso um processo social”.

## **1.2. Administração pública**

Após um breve estudo sobre as organizações, a próxima secção do relatório recairá mais especificamente na Administração Pública e nas suas organizações, mais concretamente nas Autarquias Locais.

Nessa perspetiva, é importante, antes demais, definir serviço público, que, segundo Rodrigues (2011), surgiu em França no século XIX e em Portugal, mais tarde no século XX, centrando-se exclusivamente no Estado, pois era este que tinha condições para fornecer determinados tipos de bens e serviços a toda a população. O serviço público foi aquele que deu o nome, posteriormente, à administração pública, pois o seu propósito refletia na prestação de atividades regulares e contínuas para satisfazer as necessidades da população.

Segundo o artigo 266.º, ponto n.º1 da Constituição da República Portuguesa (CRP), na atualidade “a administração pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”.

Para Rocha (2014), a administração pública “é uma necessidade para a estrutura e para a racionalização da atividade e da intervenção do Estado na vida económica e social”.

No entanto, a administração pública, segundo Caupers (1998), divide-se em duas, a orgânica/subjectiva e a funcional/material. No âmbito orgânico/subjectivo, a administração pública caracteriza-se “pelo conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar”. Já a funcional/material, “compõem-se do conjunto de ações e operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas e ainda, por outras entidades para tantas habilidades por normas de direito público”.

No que concerne à estrutura da Administração Pública, a Constituição da República Portuguesa no n.º1 do artigo 267.º explicita que esta é “estruturada de modo a evitar a burocratização, a ampliar a aproximação dos serviços prestados às populações e a assegurar a participação dos interesses da sua gestão efetiva, designadamente, por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática”.

Segundo a autora Caetano (2015), a administração pública diferencia-se por três grupos: a Administração Direta do Estado, que corresponde aos serviços centrais e serviços periféricos; a Administração Indireta do Estado, que diz respeito aos serviços personalizados, fundos personalizados e entidades públicas empresariais; e, por fim, a Administração Autónoma, que representa a administração regional, administração local e as associações públicas.

Após a análise da Administração Pública e o que esta aglomera, é especificado o termo autarquias locais, que, segundo a Constituição da República Portuguesa (artigo 235.º), diz respeito a “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”. A nível da sua categorização, a CRP nomeia no artigo 236.º “as freguesias, os municípios e as regiões administrativas”, enquanto que no artigo 250.º se refere também os órgãos representativos dos Municípios como sendo “Assembleia Municipal (órgão deliberativo) e a Câmara Municipal (órgão executivo colegial).

De acordo com a Lei 75/2013, artigo n.º3, as autarquias locais prosseguem segundo as competências de: “consulta, planeamento, investimento, gestão, licenciamento, controlo prévio e fiscalização”. Para além do estipulado na Lei 75/2013, são descritas na Lei 50/2018, Capítulo II, como novas competências dos órgãos municipais a educação, a ação social, a saúde, a proteção civil, a cultura, o património, a habitação, as áreas portuárias-marítimas e áreas urbanas de desenvolvimento turístico e económico não afetas à atividade portuária, as praias marítimas, fluviais e lacustres, a informação cadastral, a gestão florestal e áreas protegidas, os transportes e vias de comunicação, as estruturas de atendimento ao cidadão, o policiamento

de proximidade, a proteção e saúde animal, a segurança dos alimentos, a segurança contra incêndios, o estacionamento público, as modalidades afins de jogos de fortuna e azar e a delegação de competências nos órgãos das freguesias.

No que diz respeito às atribuições, os municípios, segundo o artigo 23º da Lei 75/2013, responsabilizam-se pela promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias e ainda em domínios como: 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; ordenamento do território e urbanismo; polícia municipal e finalmente, a cooperação externa.

Segundo Frey, Marcuzzo e Oliveira (2008), a administração pública, para além de desenvolver ações a nível da educação, saúde, segurança, transporte, cultura, habitação e outros benefícios que promovam a melhoria das condições de vida e, mais do que isso, que promovam a inclusão social, tem também a obrigação de praticar ações de responsabilidade social.

Estas ações de Responsabilidade Social (R.S.) na administração pública foram simplificadas em quatro possíveis funções públicas: Obrigar, Facilitar, Colaborar e Promover. A primeira função diz respeito ao poder do setor público em definir certos comportamentos, como por exemplo, exigindo transparência na elaboração de relatórios de gestão, decretando matérias laborais com a finalidade de evitar discriminações sociais. As restantes funções “facilitar”, “colaborar” e “promover”, o setor público tem a facilidade de promover e incentivar ações e comportamentos socialmente responsáveis, como por exemplo, através de fundos para a investigação, realizando campanhas de sensibilização de cidadania, promovendo consumos socialmente responsáveis, elaborando guias de boas práticas para os sistemas de gestão e promovendo os valores da R.S. em todos os níveis de educação, entre muitas outras iniciativas sociais (Hernández, 2007).

A Comissão Europeia, no ponto 7.7 da sua Comunicação da comissão COM (2002), recomendou a prática da R.S. nas políticas das Administrações Públicas, na sua gestão do dia-a-dia e nas relações dos seus colaboradores. Tendo posteriormente, decidido adotar uma gestão dos assuntos sociais e ambientais mais integrada e sistemática, através do sistema EMAS, incentivando as autoridades públicas a:

- Estabelecer mais prioridades sociais e ambientais na gestão, incluindo nos contratos públicos;
- Publicação de um relatório sobre esta matéria, avaliando o seu desempenho em termos sociais e ambientais;
- Criação de campanhas de sensibilização dirigida a agentes da Comissão.

Assim a responsabilidade social no sector público constitui-se como um objetivo-fim, uma vez que é um compromisso destas instituições contribuir para a melhoria da qualidade de vida

da sociedade sob o seu aspeto mais amplo, envolvendo elementos que promovam sustentabilidade (Frey, Marcuzzo & Oliveira, 2008).

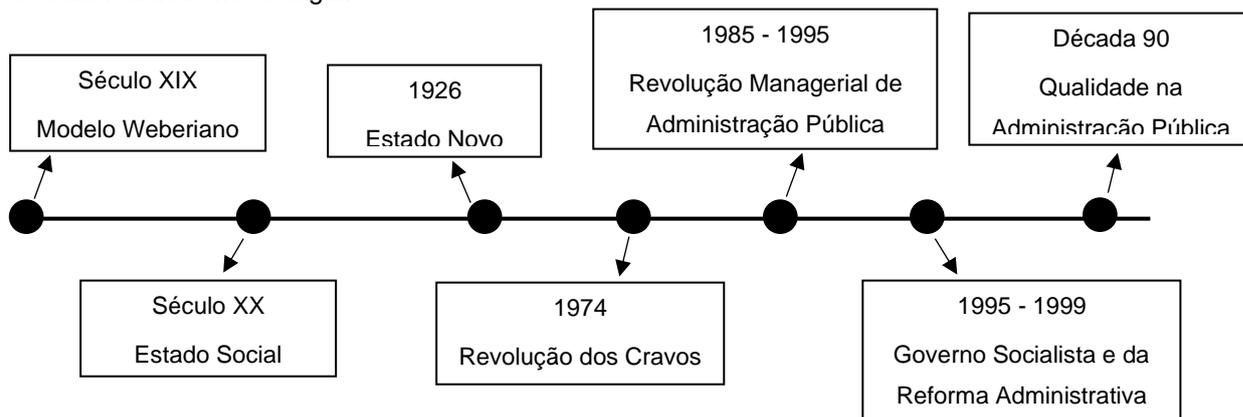
No que concerne à Responsabilidade Social da Câmara Municipal de Melgaço, será descrito no capítulo VI, deste relatório as ações desenvolvidas, bem como, algumas sugestões de possíveis práticas a implementar, de acordo com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas.

### 1.3. Evolução da Administração Pública

Depois de uma pequena descrição das organizações públicas, mais especificamente das autarquias locais, torna-se necessário perceber o que levou a que estas entidades fossem geridas da forma que nós conhecemos atualmente. Para essa melhor perceção sobre a gestão da Administração Pública, será explorado de seguida a evolução da Administração Pública e todo o processo de gestão até aos dias de hoje.

Segundo Rodrigues (2011), as organizações públicas são as mais influenciadas pelo meio envolvente e que cada vez mais se apresentam em mudança, com diferentes necessidades e exigências. Com estes fatores, a administração pública é levada a implementar um sistema de governação mais complexo, que procura uma nova perspetiva dos problemas e das necessidades atuais da sociedade moderna.

Contudo, antes de expor o sistema da administração pública atual, é necessário entender todo o processo que gerou mudança e levou ao sistema de gestão pública atual, para uma melhor perceção foi criado o seguinte esquema que sintetiza toda a evolução da Nova Gestão Pública em Portugal.



Esquema 1. Evolução da Administração Pública

O Modelo Weberiano, de acordo com o autor Queiroz (2004), caracteriza-se por ser individualista. Como defende Oliveira (1970), o modelo em questão estabelece-se por um quadro de funcionários que, organizados de uma forma específica e submetidos a normas de conduta também específicas e determinadas, exercem as suas funções sob a autoridade legal. Este modelo, com ideais de dominação, pode ser distinguido em três tipos de domínio: de carácter racional (baseia-se na crença da legalidade das ordenações e direitos instituídos); de

carácter tradicional (assenta nas tradições antigas e na legitimidade); e de carácter carismático (diz respeito à santidade, heroísmo e pelo exemplo que a pessoa transmite aos outros) (Baptista, 2017).

No que se refere ao Estado Providência ou Estado “Welfare” ou ainda designado por Estado Social, este tinha como finalidade por fim aos problemas sociais, económicos e ambientais vividos na época (Caetano, 2015). A principal mudança com o Estado Providência foi a criação de uma figura profissional que simbolizava o gestor público e agregava cada vez mais poder e prestígio na Administração Pública e também perante a sociedade (Luz, 2006).

Em Portugal, após uma rutura com as práticas dos modelos anteriores, ocorre a Reforma do Estado que se deve, essencialmente, à pressão dos cidadãos sobre a eficácia dos serviços prestados pelo próprio Estado (Baptista, 2017). Esta por sua vez, divide-se em quatro fases: a primeira, que diz respeito à Reforma Administrativa do “Estado Novo” (1933-1974), ou mais conhecido pelo “Estado Salazarista”; a segunda fase, que consiste na Revolução de 25 de Abril de 1974 (1974-1985), onde se verificou instabilidade governamental proveniente dos vários governos constitucionais; como terceira fase, dá-se a Revolução Managerial da Administração Pública Portuguesa (1985-1995) e que se foca principalmente na criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), com o objetivo de promover a inovação e a modernização dos serviços públicos e a avaliação das medidas implementadas; por fim, a quarta fase da Reforma Administrativa, que trata do Governo Socialista e da Reforma Administrativa (1995-1999), através de políticas de “*reinventing government*” (Rocha, 2014).

Já na década de noventa surge a Qualidade na Administração Pública, que pretende combater as necessidades dos cidadãos e reduzir o desperdício, bem como a uma maior produtividade. Com esse intuito é aprovado, em 1992, o 1.º Programa Integrado de Formação Profissional para a Modernização da Administração Pública (PROFAP) (Baptista, 2017). Posteriormente, surge a Carta da Qualidade em Serviços Públicos para melhorar os serviços, e ainda no mesmo ano, emerge a Carta Deontológica do Serviço Público, que consistia na síntese dos comportamentos esperados dos colaboradores públicos no seu dia a dia de trabalho (Baptista, 2017).

De seguida, a Carta Deontológica é revogada e substituída pela “Carta de Ética – Dez Princípios Éticos da Administração Pública”. Os dez princípios definidos foram: 1. O Princípio do Serviço Público (pressupõem que os colaboradores se encontrem ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos); 2. O Princípio da Legalidade (prevê que os colaboradores atuem consoante os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito); 3. O Princípio da Justiça e da Imparcialidade (menciona que todos os colaboradores devem tratar todos os cidadãos de forma justa e imparcial); 4. O Princípio da Igualdade (que determina que os colaboradores não beneficiem ou prejudiquem qualquer cidadão); 5. O Princípio da Proporcionalidade (os colaboradores apenas pede aos cidadãos o essencial); 6. O Princípio da Colaboração e da Boa-Fé (pressupõem que os colaboradores colaborem com os cidadãos com interesse de resolver a situação); 7. O Princípio da Informação e da Qualidade (os

colaboradores prestem um atendimento claro, simples, cortês e rápido); 8. O Princípio da Lealdade (corresponde aos colaboradores que trabalham de forma leal, solidária e cooperante); 9. O Princípio da Integridade (assume que os colaboradores ajam pelos critérios de honestidade pessoal e integridade de carácter); 10. O Princípio da Competência e Responsabilidade (assume que os colaboradores atuem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional) (Baptista, 2017).

Por fim, entre 2003-2006, surgem as Grandes Opções do Plano (GOP), regidas pela Lei nº32-A/2002, de 30 de dezembro, e o saneamento das Finanças Públicas através do Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC) (Baptista, 2017), que se traduzem em estratégias de melhorias dos serviços disponibilizados pela função pública.

### **1.3.1. Nova Gestão Pública (New Public Management)**

Após uma breve análise da evolução da Administração Pública, é fundamental estudar a Nova Gestão Pública, sendo este o modelo de destaque na grande evolução da Administração Pública Portuguesa.

O surgimento deste modelo da Administração Pública, deve-se a vários fatores como: a revolução do conhecimento, a revolução tecnológica e da comunicação, o aumento da concorrência nacional e internacional no fornecimento de bens e serviços, as aspirações do povo em relação à administração que aumentaram, os recursos financeiros que reduziram tendo que pensar numa nova forma de utiliza-los e o aumento da dimensão internacional (globalização, preensão da OMC e aparecimento das multinacionais), surge a Nova Gestão Pública (NGP) (Caetano, 2015).

Para além destes, Pereira (2008) menciona também como fatores impulsionadores da NGP: a eficiência, a eficácia, a efetividade, a legitimidade democrática, o impacto das tecnologias na administração e ainda os avanços em diversas teorias, tanto a nível organizacional, como na ciência política e na economia.

Para Baptista (2017), a NGP tem origem nas ideias do New Right, que consiste num modelo implementado em países como Nova Zelândia, Holanda, Suécia, Reino Unido, EUA e Canadá. Este destacava-se pela forma liberal com que agia, centrando-se na eficiência e capacidade de mercado para apoiar a tomada de decisão e as escolhas individuais.

Assim, e como definição de New Public Management (Nova Gestão Pública), Caetano (2015) afirma que esta corresponde a uma forma de gerir a importância da gestão e da engenharia de produção na prestação de serviços públicos ligados à economia.

Por outro lado, Secchi (2009) defende que a Nova Gestão Pública “é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade”.

Iniciando o estudo da Nova Gestão Pública, torna-se importante distinguir desde já os termos New Public Administration (Nova Administração Pública) e New Public Management (Nova Gestão Pública). A primeira denominação, segundo Halpern (2001), surgiu na academia dos Estados Unidos da América na década de 60, com a finalidade de relacionar a agenda radical igualitária com a administração pública académica, tendo sempre em vista as contas públicas, o modelo de valores e processos de serviços públicos e também da administração pública convencional lenta. Já no que se refere à Nova Gestão Pública, esta consiste numa nova gestão que pretende aumentar a qualidade e eficiência, centrando-se nas funções de produção de serviços públicos e nas questões operacionais.

Como objetivo principal, a NGP destaca-se pela avaliação dos métodos utilizados nas organizações privadas, para que possa ajudar a Administração Pública a tornar-se mais eficaz e eficiente.

Contudo, para Pereira (2008), o grande objetivo da Nova Gestão Pública em Portugal é destacar-se por ser uma administração ao serviço do cidadão, amiga da economia e motivadora para todos aqueles que trabalham ou lidam diretamente com ela.

Sendo que, segundo Dan e Pollit (2014), a aplicação da Nova Gestão Pública levou a resultados tanto positivos como negativos na região da União Europeia. No entanto, destacam-se mais os negativos do que os positivos, tendo como exemplo o benchmarking (instrumento de gestão) e as mudanças internas dos processos ou atividades. Estes fenómenos, de acordo com os mesmos autores, ocorrem pela má aplicação ou não aplicação correta das ferramentas do sistema. Para Dan (2015), a melhor forma para obter resultados positivos é a implementação adequada e consoante as condições locais em vigor que devem ser também apropriadas ao sistema.

A nível de mudanças, a Nova Gestão Pública apresenta: mudanças internas em processos, atividades e estruturas (remuneração por desempenho, planos de modernização multianuais, utilização de ferramentas de avaliação interna CAF - Common Assessment Framework) e melhorias dos serviços através das perspetivas dos cidadãos; mudanças na coordenação, transparência, confiança, responsabilidade e prestação de contas (coordenação de políticas, a integração de serviços e legitimidade em serviços sociais); e ainda mudanças na eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos (através da ideologia “deixar os gestores públicos gerirem”) (Dan, 2015). Existiu também, e segundo Baptista (2017), uma alteração nos processos de avaliação do Estado tendo em atenção três fatores essenciais: o governo que deixou de ser o grande responsável pela prestação de serviços; surgiram novas questões como a liberalização do mercado; e, por fim, houve um aumento da informação, maior acessibilidade e ainda, de participação dos cidadãos face à vida pública, através das tecnologias de informação.

Segundo Jesus e Costa (2014), a NGP foi implementada com base nos seguintes princípios básicos, que originaram todas estas mudanças no sistema público:

<b>Princípio</b>	<b>Definição</b>
<b>Governo democrático</b>	A ação do Estado foca-se no cidadão, no resgate da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania, na prestação de contas em relação às políticas e resultados propostos e na transparência das ações.
<b>Orientação para resultados</b>	Consiste no controlo baseado em indicadores de resultados, na identificação do público-alvo das ações do governo e nos resultados dos impactos dos serviços (outputs).
<b>Atitude e ambiente empreendedor</b>	Trata do estímulo da criatividade e da inovação por parte das organizações públicas e, principalmente, dos funcionários públicos.
<b>Descentralização de serviços</b>	Diz respeito ao Estado que tem como ênfase a regulação e a promoção do atendimento aos pedidos sociais.
<b>Valorização da gestão de pessoas</b>	Abrange o resgate da imagem do serviço público, o estabelecimento de relações profissionais de trabalho, o alcance dos resultados organizacionais e a criação de condições para o desenvolvimento das pessoas.
<b>Articulação de recursos públicos e privados</b>	O governo delega ao setor privado aspetos tipicamente mercantis do empreendimento, mantendo as suas prerrogativas do planeamento, monitoramento e regulamentação. Exemplos: parcerias público-privadas (PPP's); Project Finance.
<b>Responsabilização e contratualização</b>	Consta da responsabilização das organizações prestadoras de serviços, sejam elas públicas ou não, do monitoramento e avaliação do Estado, da criação de mecanismos de controlo e da garantia de resultados.

*Tabela 1. Os princípios básicos da NGP.*

No que diz respeito à aplicação da Nova Gestão Pública nas autarquias locais, Luz (2006) refere que a sua aplicação “é genericamente aplicável a nível legislativo nas autarquias e também genericamente adequada à organização interna e ao seu modo de funcionamento”.

Ainda de acordo com a mesma autora, a aplicação da NGP em Portugal compila-se em treze pressupostos, subdivididos em três categorias: a **Instituição**, os **Funcionários** e os **Clientes**. Na categoria da Instituição encontram-se como pressupostos:

1. A definição de estratégias de longo prazo e dos objetivos a atingir;
2. Efetuar uma gestão orientada para os resultados e estabelecer mecanismos de monitorização;
3. Introdução de metodologias que fomentem a mudança na cultura organizacional;
4. Inserção de mecanismos de disciplina na utilização dos recursos;
5. Utilização de mecanismos de mercado;
6. Incrementar a comunicação tanto interna como externa à instituição;
7. Considerar que o futuro é a continuação do passado;

Nos colaboradores destacam-se como pressupostos:

8. Adoção de metodologias de avaliação de desempenho dos colaboradores;
9. Aplicação de estratégias de motivação dos colaboradores e aplicação de uma política de formação comum;
10. Maior envolvimento dos colaboradores na gestão e nas tomadas de decisão;
11. Uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC);

Por fim, na categoria do cliente, aponta dois pressupostos:

12. Ajuste da qualidade dos serviços e na satisfação do cliente;
13. Aposta no governo e participação cívica.

Para Baptista (2017), com o surgimento do novo modelo, surge também um conjunto de vantagens que o distingue dos modelos anteriores, como é o caso do aumento da capacidade da ação dos colaboradores, ou seja, existe uma definição formal de tarefas que permite ao colaborador inovar e ter iniciativa individual que antes era precária. Outra vantagem deste sistema é o surgimento dos balcões únicos, que permitem aconselhar e informar os cidadãos de acordo com as suas necessidades.

Contudo, há também desvantagens na aplicação deste sistema, como é a falta de habilitações e a necessidade de formação. Isto torna-se muito importante neste sistema, uma vez que passa pelo aconselhamento direto com os cidadãos e raramente os colaboradores se encontram habilitados para tal. A nível da formação, verifica-se um conhecimento técnico precário e também no que toca às competências comportamentais que levam à resolução correta e eficaz das situações surgidas no dia a dia de trabalho na função pública (Baptista, 2017).

Numa visão mais ampla, verifica-se que este sistema proporcionou mudanças a nível estrutural e também uma evolução cultural significativa nos países que deram mais impulso nas teorias da NGP, como é exemplo a Austrália, a Nova Zelândia e o Reino Unido.

#### **1.4. Gestão de Recursos Humanos**

Após percebermos os modelos de funcionamento de gestão da Administração Pública, seguir-se-á uma breve análise da Gestão dos Recursos Humanos.

A gestão de recursos humanos, nas últimas décadas, tem vindo a ser um assunto de interesse, verificando-se um esforço de compreensão e de deterioração do conjunto de práticas de gestão, quer dos cursos de formação académica, quer de natureza mais profissional, que constituem uma clara evidencia, uma vez que o capital humano é o setor mais importante nas organizações (Silva & Silva, 2008).

No que concerne ao surgimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH), Caetano e Vala (2007) defendem que existem dois motivos subjacentes à sua origem: o primeiro consiste na necessidade de concetualizar as práticas de GRH com a competitividade, considerando ainda o fator humano como uma vantagem; o segundo fator trata do controlo das consequências dos efeitos das práticas de GRH, ou seja, ao longo dos últimos vinte anos a cultura organizacional e estratégica do negócio tem vindo a condicionar a evolução do conceito.

No entanto, a evolução do conceito e da designação ao longo dos tempos sofreu alterações, tendo sido dividida em três períodos distintos (Brandão e Parente, 1998):

1. Administração de Pessoal: ocorre no final do século XIX até aos anos 60 e caracteriza-se pelo controlo e disciplina no trabalho, pelo respeito face à legislação, relações sociais e contratuais, satisfação perante a remuneração e formação imprescindível para a execução de tarefas;
2. Gestão de Pessoal: surge entre os anos 60 e 80 e incide na motivação e satisfação das pessoas com o objetivo de diminuir os custos, responsabilizá-los pela gestão do emprego, das remunerações, da formação e ainda, pela duração do trabalho;
3. Gestão de Recursos Humanos: iniciou-se nos anos 80 e distinguiu-se pelos seus contributos no Desenvolvimento Organizacional e da Gestão, através da sua visão estratégica, pela sua integração na estratégia da organização e também pelo desenvolvimento no fator humano enquanto elemento de competitividade.

Como definição, a Gestão de Recursos Humanos diz respeito a todas as decisões e ações de gestão que afetam a relação entre a organização e os seus colaboradores, tanto a um nível coletivo como individual (Caetano e Vala, 2000). Para Toledo (1986), os recursos humanos são vistos como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas para obter atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento por parte dos grupos de pessoas preparadas e de forma estruturada que compõem as organizações.

Outra definição dada à Gestão de Recursos Humanos, segundo Rego et al. (2015), consiste na gestão de pessoas por meio de práticas, políticas e sistemas que influenciam diretamente o seu comportamento, atitudes e desempenho, que, por sua vez, influenciará a capacidade de produção e de aprendizagem da organização. Estes processos da GRH incluem a determinação das necessidades dos RH, a atração de potenciais novos membros, a sua escolha e contratação, a formação e desenvolvimento de competências, a sua avaliação, a retribuição e motivação e finalmente, a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Segundo o ponto de vista de Guest em 1990, a GRH estava estruturada em quatro tipos: o tradicional/conservador, a radical/conservadora, a pluralista/inovadora e a unitária/inovadora. O primeiro tipo, tradicional/conservador, que se centra na eficiência administrativa e na redução de custos, principal preocupação da GRH. O tipo radical/conservadora, que assenta no privilégio da gestão e na disponibilidade e participação dos colaboradores. A

pluralista/inovadora, que se traduz pela cooperação entre a gestão e os sindicatos, onde a principal questão é a segurança do emprego. E, por último, a unitária/inovadora, que inclui o conjunto de interesses entre a gestão e os colaboradores e também na inovação das técnicas de gestão (Caetano e Vala, 2007).

A partir da década de 80, a GRH começa a ser vista como um fator de competição entre organizações, tornando-se assim uma vantagem competitiva para estas. Esta fase da GRH ocorre devido ao crescimento da competição dos negócios e das alterações de natureza social, levando a que esta comece a incluir não só aspetos operacionais, mas também uma componente estratégica (Caetano e Vala, 2007).

No entanto, na atualidade, a globalização da sociedade tem vindo a influenciar as capacidades das pessoas para adquirir informações, sendo neste segmento onde os recursos humanos atuam através das funções de gestão por competências, nomeadamente, o recrutamento e seleção, a integração e acolhimento, o papel da formação no desenvolvimento de novas competências, a avaliação de desempenho, a evolução do mercado de trabalho e sistemas salariais e, por fim, a gestão e desenvolvimento de carreira profissional (Silva e Silva, 2008).

Contundo, Cardoso (2012) refere que poderá nem existir um conjunto específico de práticas. Ou seja, para este autor, as melhores práticas dizem respeito àquelas que melhor correspondem aos objetivos da organização, exigindo assim que esta tenha um planeamento, intencionalidade em cada ação tomada e especial atenção na definição do sistema de RH, visto que os RH são passíveis de serem geridos e desenvolvidos, por forma a que as práticas de GRH possam aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento e de influenciar o comportamento dos colaboradores na direção dos objetivos pretendidos. Após esta análise, importa salientar o papel do fator humano nas organizações e nas ações dos RH, pois são estas que, geridas como um recurso indispensável, contribuem para os resultados positivos da organização (Silva, 2015).

Nesta perspetiva, e em conclusão na GRH atual, assiste-se à valorização do fator humano como um elemento imprescindível na competitividade da organização (Brandão e Parente, 1998). Tal como refere Oliveira e Honório (2020), os Recursos Humanos na Administração Pública, são a principal linha do Comportamento Organizacional obtido pelos colaboradores. Isto é, através das sua práticas os recursos humanos, advém três tipos de comportamentos por parte dos colaboradores: um comportamento Afetivo (existe um desejo de permanecer na organização e potenciar a sua imagem e produtividade); o comportamento Normativo (o colaborador acredita que deve continuar na organização e dar o seu melhor potencial) e finalmente, o comportamento de Continuação (trata-se de um comportamento de necessidade, em que o colaborador fica na organização devido aos custos que a saída lhe implicará).

### **1.5. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**

Especificando agora a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, é fundamental referir a interligação com a parte jurídica, uma vez que todo o processo de recursos humanos são geridos de acordo com leis, como por exemplo a Lei n.º35/2014, de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP).

De acordo com a Lei referida no parágrafo anterior, merecem destaque, de entre as várias práticas utilizadas nos Recursos Humanos da Administração Pública, as competências dos colaboradores. Esta vertente é evidenciada pela sua importância face à interligação com todas as outras práticas dos RH, como é o caso do recrutamento e seleção, as carreiras, os vínculos e remunerações, a avaliação do desempenho e também a formação profissional.

No que se refere à competência, Spencer e Spencer (1993) afirmam que esta é uma “característica pessoal, estável e profunda da personalidade de cada indivíduo que se encontra interligada com o desempenho eficaz ou superior numa função”. Os mesmos autores declaram que a competência se apresenta em cinco características diferentes: a motivação, os traços pessoais, o autoconceito, o conhecimento e as perícias; mas também se divide em duas categorias: as básicas e as diferenciadoras. As competências básicas dizem respeito a competências essenciais que todos os colaboradores devem possuir para que o seu trabalho corra de forma minimamente eficiente. As competências diferenciadoras refletem características de pessoas que se distinguem dos outros colaboradores, através do seu elevado desempenho.

O primeiro impacto dos colaboradores face às competências resulta do recrutamento e seleção. Este refere-se ao processo de recrutar pessoas com qualificações esperadas para um cargo específico e que, posteriormente, serão submetidos a uma seleção. Esta última é feita através dos diversos meios adequados e estabelecidos previamente, para obter os resultados previstos. Na Administração Pública, este processo é gerido de acordo com a Portaria n.º125-A/2019, de 27 de fevereiro.

Contudo, o colaborador selecionado irá posteriormente ser avaliado pelo seu percurso profissional. Atualmente, a Administração Pública detém um sistema de avaliação próprio, o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), encaminhado pela Lei n.º66-B/2007, de 31 de dezembro, com atualizações na Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, a Lei n.º64-A/2008, de 31 de dezembro, e a Lei n.º55-A/2010, de 31 de dezembro, e ainda o Decreto Regulamentar n.º18/2009 e o Despacho Normativo n.º4-A/2010. Este sistema é de caráter bienal, iniciando-se com a negociação das competências e objetivos, de acordo com a carreira em que o colaborador está inserido.

No que diz respeito aos vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado (Lei n.º12-A/2008 de 27 fevereiro), verificou-se uma substituição do “Quadro de Pessoal” para o “Mapa de Pessoal”, que prevê o número de colaboradores necessários à execução das atividades.

Relativamente às carreiras, a DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público), partindo da Lei n.º12-A/2008, aponta como principais alterações: a redução do número de carreiras; a definição de carreiras gerais (técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais) e carreiras especiais (médicos, enfermeiros, técnicos de diagnóstico e terapêuticos); as carreiras passaram a ter categorias consoante as suas exigências funcionais e a integrar uma posição remuneratória; e foi ainda reconhecido uma relação entre as carreiras e a gestão de recursos humanos de cada um dos serviços.

No que concerne à política remuneratória, a Lei n.º12-A/2008 gerou como principal alteração uma tabela única remuneratória que, de acordo com a Portaria n.º1553-C/2008, de 31 de dezembro, e o Decreto Regulamentar n.º14/2008, de 31 de julho, engloba os níveis remuneratórios das carreiras gerais (Silva, 2015).

Com vista a rentabilizar os recursos, potencializar a criação de riqueza e a sua distribuição de forma justa, bem como o aumento da qualidade de vida dos cidadãos, o governo estipulou como objetivo estratégico “a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e de formação profissional” (Decreto – Lei 50/98, de 11 de março).

A formação profissional na Administração Pública é regulada pelo Decreto-Lei 86-A/2016, de 29 de dezembro, que define o conceito de formação como sendo um processo global e contínuo, na qual os colaboradores adquirem e desenvolvem as suas capacidades e competências, bem como retêm comportamentos adequados e apropriados ao desempenho das suas atividades e à sua valorização profissional. A formação dos funcionários passa por duas fases: a fase inicial, que é feita a partir de uma avaliação e conseqüentemente de classificação, e a fase seguinte, dita formação contínua, onde se atualiza e valoriza pessoal e profissionalmente os colaboradores, de acordo com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública.

Após análise, reflexão e descrição, conclui-se que a Administração Pública sofreu várias modernizações ao longo dos tempos nos vários setores que a compõem. Algumas dessas alterações foram aplicadas nos instrumentos utilizados, dos quais se destacam os diplomas legislativos, que promoveram os Recursos Humanos a uma maior flexibilidade, contenção de custos e de incentivos. Em relação às práticas de Gestão de Recursos Humanos, conclui-se que constituem uma ferramenta indispensável à valorização pessoal e profissional do indivíduo na Administração Pública.

### **1.5.1. Avaliação do Desempenho**

Após uma breve análise e descrição das práticas dos Recursos Humanos, irá ser explorado de forma mais profunda a avaliação de desempenho na função pública.

Ao longo dos anos, têm-se verificado inúmeras reflexões sobre a avaliação de desempenho nas organizações. Esta atenção dada à avaliação de desempenho deve-se ao facto de ser um dos elementos fundamentais para o sucesso das organizações (Aguinis et al., 2011) e também por ser um mecanismo para o comportamento dos colaboradores e para auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos das organizações (Cunningham & Macgregor, 2014).

Num contexto histórico, Grote (2002) defende que a avaliação de desempenho surgiu há mais de cem anos, tendo aparecido pela primeira vez na função pública dos Estados Unidos, através do desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho para avaliar os colaboradores.

No entanto, os sistemas de avaliação de desempenho começaram a ter maior importância nas organizações após a segunda guerra mundial, em que deixaram de ser vistos apenas como um método quantitativo para também serem vistos numa lógica qualitativa. Esta perspectiva surge da visão sobre o que motiva as pessoas a agir e a ter determinados comportamentos, em que as organizações privilegiam as dinâmicas de grupo e interpessoais, destacando a melhoria da qualidade de trabalho e por consequência da vida da organização (Grote, 2002).

Posteriormente, na década de 70 e devido a vários acontecimentos históricos, como por exemplo o choque petrolífero, a globalização e as rápidas mudanças tecnológicas conduziram a que as organizações tivessem um planeamento estratégico definido para a sua promoção de eficácia e eficiência organizacional (Cunha et al., 2010). Com estas alterações, surge uma nova versão do sistema de avaliação de desempenho, que consistia na gestão por objetivos (Marras et al., 2016).

Nos anos 90, começaram a surgir novamente perspectivas diferentes acerca da avaliação de desempenho, sendo que esta nova perspectiva se focava essencialmente no contexto em que a avaliação ocorria. Ou seja, a organização concentra-se no processo social dos colaboradores (através de relações interpessoais no grupo de trabalho), no momento específico da avaliação (no decorrer das reuniões e sessões de informação) e na perceção da avaliação (pela exatidão dos julgamentos emitidos pelos avaliadores) (Caetano, 1996).

Na atualidade, a avaliação de desempenho centra-se na componente humana, contribuindo de forma significativa para a gestão dos recursos humanos. Esta contribuição passa pela influência indireta sobre as restantes funções dos recursos humanos, como são os métodos de seleção, os processos de formação, o desenvolvimento profissional, a promoção e a remuneração dos colaboradores de uma organização (Caetano, 2008).

Com a evolução dos tempos e devido a inúmeras perspectivas sobre a avaliação de desempenho, são vários os conceitos desenvolvidos acerca desta área dos recursos humanos.

Para Denisi e Pritchard (2006), a avaliação de desempenho é um processo discreto, formal e organizado, que tem critérios e/ou dimensões claramente definidas, em que as pontuações quantitativas são elucidadas pelo nível de desempenho do colaborador, sendo que o foco principal da avaliação de desempenho é o alcance dos melhores resultados quer a nível organizacional, departamental ou individual.

No ponto de vista dos autores Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho traduz-se pela comparação de resultados alcançados com os esperados, isto é, tanto o trabalho desenvolvido pelo colaborador de forma individual e autónoma como o trabalho previsto para este previamente, mas também é importante a existência de algum mecanismo que providencie e assegure algum contratempo existente.

Nesta perspetiva, a avaliação de desempenho é vista pela fórmula de planeamento, acompanhamento e avaliação propriamente dita (Guimarães, 1998).

Assim sendo, a avaliação de desempenho é uma parte integrada das organizações que se traduz por um processo complexo, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e de políticas de recursos humanos, dando lugar a resultados positivos, soluções a problemas que possam surgir, bem como sustentabilidade à organização (Brandão & Guimarães, 2001).

O processo de avaliação de desempenho na função pública é definido pelo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e encontrar-se-á descrito, mais pormenorizadamente, no capítulo V deste relatório.

## Capítulo II

## **2. Plano de estágio**

### **2.1. Condições gerais do estágio**

Durante o período de preparação para o estágio, foi definida uma reunião, que teve lugar no dia nove de outubro de 2018, entre a estagiária, a supervisora (Dra. Ana Teresa Oliveira) e a orientadora (Dra. Sandra Pires), com o objetivo de definir vários parâmetros fundamentais para a iniciação do estágio.

Primeiramente, foi marcado o início de estágio para o dia 15 de outubro de 2018 e o término para 1 de março de 2019, com o horário das 09:00 horas às 17:00 horas, de terça-feira a sexta-feira, com uma hora de almoço entre as 12:00 horas e as 13:00 horas. Posteriormente, foram combinados os objetivos de trabalho ao longo do período de estágio alusivos às necessidades da organização, aos conhecimentos da estagiária e aos conteúdos lecionados durante o mestrado de Gestão das Organizações – Ramo das empresas.

### **2.2. Objetivos de estágio**

Ao nível de objetivos, o estágio visa perceber o impacto na autarquia, face aos processos de recursos humanos em curso, pretendendo-se ainda, enquanto objetivo geral, compreender a atuação e perceção do impacto do departamento de Recursos Humanos. Nesse sentido, discriminam-se a seguir alguns objetivos específicos, adaptados de Veloso, Ferreira, Keating e Silva, (2010):

A) Conhecer o funcionamento do departamento de RH;

B) Exploração da perceção de GRH;

C) Avaliar, caracterizar e compreender as práticas de GRH utilizadas na organização, com especial incidência na avaliação de desempenho (SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), nomeadamente na revisão do Biénio;

D) Compreender a importância da responsabilidade da Câmara face à sociedade e aos seus colaboradores;

E) Perceção de impacto, pelos colaboradores e gestores, da gestão de recursos humanos;

F) Perceber quais as possíveis melhorias no funcionamento do departamento.

É relevante dentro destes objetivos específicos analisar a implementação das políticas que possam garantir o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas que se constituam como uma prioridade.

## Capítulo III

### 3. Enquadramento da entidade

#### 3.1. Organização

O Concelho de Melgaço é uma vila raiana do distrito de Viana do Castelo, que se encontra situada na região do norte de Portugal. É sede de concelho, que conta com 238,25 km<sup>2</sup> de área, e tem cerca de 10 000 habitantes.

O brasão, representado na figura 1, foi pensado ao pormenor e tenta retratar todas as características do concelho, e pode ser apreciado na fachada da frente da Câmara Municipal.

Apresenta por um escudo de prata com um monte de negro, sustendo um castelo de vermelho aberto e iluminado do campo e acompanhado por dois leões de vermelho armados e linguados do mesmo, sustidos no monte, afrontados e sustendo, em chefe, nas mãos, uma quinta antiga de Portugal de azul com onze besantes de prata. Em contrachefes três faixas onduladas, duas



Figura 1. Brasão do Concelho de Melgaço

de prata e uma de azul. Uma cora, no cimo do brasão, onde é representada o mural de prata de quatro torres, e na parte de baixo do brasão um listel branco, com os dizeres “Vila de Melgaço”. Uma bandeira de vermelho, cordões e borlas de prata e de vermelho, lança e haste douradas. Por fim, o selo circular, tendo ao centro as peças das armas sem indicação dos esmaltes, em volta dos círculos concêntricos, os dizeres “Câmara Municipal de Melgaço”.

O ponto mais elevado do concelho situa-se no Giestoso, a 4.<sup>a</sup> montanha mais elevada do distrito de Viana do Castelo, e 29.<sup>a</sup> mais alta de Portugal, com 1 335 metros de altitude, que faz parte da freguesia de Castro Laboreiro. É um dos muitos pontos atrativos do concelho pela magnificência das paisagens e da beleza natural que se impõe naquela extensa área.

Melgaço distingue-se pelo seu carácter único, humano e cultural, hábitos, costumes e uma história que vale a pena vivenciar. É de realçar a cultura local de transumância, que é a única no país, o linguajar e os hábitos de vestir locais. Concelho com um património de elevado interesse turístico, uma cultura regional que incentiva e beneficia das relações culturais com as regiões vizinhas, uma gastronomia fortemente dominada pelo fumeiro, pelo cabrito e pela lampreia, e a importante e elevada produção vinícola da região. A Festa do Alvarinho (abril) e a Festa do Espumante (novembro) são uma imagem consolidada a nível nacional, atraindo de pessoas à vila.

Com fortes tradições enraizadas, a vila de Melgaço orgulha-se de resgatar e preservar costumes de outros tempos, mas, atenta e empreendedora, aposta forte na modernidade. O Festival Internacional de Documentário de Melgaço – “Filmes do Homem” (agosto) é um dos exemplos de que a tradição e a modernidade resultam em riqueza de património de uma terra que se quer próspera e atraente.

A Câmara Municipal de Melgaço pretende ser um canal de comunicação e partilha através de uma gestão integrada dos arquivos dos diferentes órgãos e serviços

disponibilizados, independentemente dos seguintes aspetos: da idade ou fase, forma e suporte material dos documentos que os compõem; de uma transferência de documentos, produzidos pelos diversos serviços do Município, recolha e tratamento de arquivos e conjuntos documentais pertencentes a outras entidades do concelho, com interesse histórico, patrimonial, arquivístico e/ou informativo; de apoio técnico-arquivístico as entidades concelhias nas diversas matérias que se prendem com a criação, organização, gestão documental, preservação e acesso aos seus arquivos; da promoção do conhecimento dos acervos documentais, quer de arquivos próprios, quer dos existentes no concelho, através do seu recenseamento e elaboração dos respetivos guias, inventários e catálogos; da divulgação e difusão de todo o património documental do concelho, tanto a nível nacional como internacional; e da salvaguarda do património documental através da adoção de medidas e conservação preventiva.

Para que seja atingido o objetivo primordial desta instituição, foram traçados alguns objetivos específicos como:

- Assegurar o acesso, dos serviços camarários e do público em geral, à informação custodiada pelo Município;
- Implementar ações de gestão integrada de informação, através da uniformização de metodologias.
- Promover a recolha, tratamento e divulgação do património documental à sua guarda.

No que diz respeito à visão, o Município de Melgaço procura potenciar, através da adoção de boas práticas e de uma gestão rigorosa, transparente e dialogante, os seus elementos diferenciadores em prol do desenvolvimento sustentável do concelho, sendo cada vez mais um centro de excelência pautado por parâmetros de qualidade que assegurem a credibilidade e eficácia dos serviços que presta.

Tendo em conta a visão implementada, estabeleceu-se como missão a promoção de práticas internas que potenciem a implementação de políticas sustentáveis, contribuindo para a afirmação do concelho no contexto regional e nacional, em diálogo constante com a rede de agentes locais.

### **3.2. Organização dos Serviços Municipais de Melgaço**

A organização do Município de Melgaço, descrito no Decreto n.º3170/2019, obedece ao modelo de estrutura hierarquizada, de acordo com o estabelecido na alínea a) do n.º.1 do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º305/2009, de 23 de outubro, sendo que, conforme alínea a) do n.º2 do artigo 4.º, a estrutura interna baseia-se em **Unidades Orgânicas**, que correspondem a unidades lideradas por pessoal dirigente, e por **Subunidades Orgânicas**, lideradas por pessoal com funções de coordenação.



A Divisão de Gestão Municipal (DGM) é composta também pelo Chefe de Divisão que tem como dependentes diretos a secção da Contabilidade, a secção da Tesouraria, a secção do Recursos Humanos (Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Segurança e Saúde no Trabalho), a secção do Aprovisionamento e Contratação Pública, a secção de GITSI, o Planeamento e Controlo de Gestão e o Património. De seguida está a Unidade Orgânica de 3.º grau da área Administrativa e Jurídica, com a secção do Balcão Único, a secção Administrativa, o Jurídico e Fiscalização Municipal, as Execuções Fiscais e Contraordenações e o Apoio aos Órgãos Autárquicos.

A DDEC (Divisão de Desenvolvimento, Educação e Cultura) é constituída também pelo Chefe Divisão e duas Unidades Orgânicas de 3.º grau. O Chefe Divisão está ligado diretamente ao Apoio à Economia Local, Turismo, Solar do Alvarinho e o Gabinete de Apoio ao Investidor. À primeira Unidade Orgânica de 3.º grau de Educação e Ação Social correspondem os Serviços de Educação, os Serviços de Ação Social e o Gabinete de Apoio ao Migrante/SMIC. À segunda Unidade Orgânica de 3.º grau da Cultura, Museus e Património correspondem a Casa da Cultura e Biblioteca Municipal, os Museus e Património, o Arquivo Municipal e a Programação de Eventos Culturais.

E, finalmente, a DPGT (Divisão de Planeamento e Gestão Territorial), que é composta pelo Chefe Divisão, ao qual lhe responde diretamente a Secção Administrativa, o Planeamento e Ordenamento do Território, os Estudos e Projetos, a Gestão Urbanística, o Sistema de Informação Geográfica, o Desenho e Topografia e a Gestão Agro-Florestal.

### 3.3. Símbolo do município

Para uma entidade é importante que haja uma imagem que a identifique. Na Câmara Municipal de Melgaço o logo, representado na figura 3, é a imagem do território do Concelho de Melgaço, estando ela ilustrada com três cores: o Amarelo que simboliza o vinho Alvarinho que se produz na zona ribeirinha, o Azul que representa o Património do Concelho e o Verde que simboliza a Natureza na qual se encontra o Parque Natural da Peneda Gerês.



Figura 3. Símbolo da Câmara Municipal de Melgaço

### 3.4. Localização

O Concelho de Melgaço encontra-se no norte de Portugal, no Distrito de Viana do Castelo, com a longitude: -8.25906980000002 e a latitude: 42.1129021. Está limitado a norte e a leste por Espanha, a sudoeste pelo Concelho de Arcos de Valdevez e a oeste por Monção, estando ladeado pelo rio Minho.



Freguesias	População		Densidade Populacional	
	Nº	%	Nº	%
Alvaredo	614	6,14	140,86	7,31
Castro Laboreiro	726	7,26	8,22	0,43
Chaviães	431	4,31	89,79	4,66
Couso	361	3,61	49,89	2,59
Cristóval	619	6,19	111,47	5,78
Cubalhão	209	2,09	17,68	0,92
Fiães	300	3,00	26,24	1,36
Gave	280	2,80	15,02	0,78
Lamas de Mouro	148	1,48	8,47	0,44
Paços	379	3,79	103,29	5,36
Paderne	1235	12,35	96,14	4,99
Parada do Monte	487	4,87	26,72	1,39
Penso	563	5,63	63,6	3,30
Prado	468	4,68	178,62	9,27
Remoães	124	1,24	119,02	6,17
Roussas	1139	11,39	120,04	6,23
S.Paio	639	6,39	64,74	3,36
Vila	1274	12,75	687,71	35,68
TOTAL	9996	100	1927,52	100

Fonte: INE: Censos Populacionais, 2001

*Tabela 2. N.º de Residentes e Densidade Populacional (Hab/km<sup>2</sup>) por freguesia do concelho de Melgaço (2001).*

Verifica-se que as freguesias de Paderne, Roussas e Vila concentram 36.49% da população. Assinala-se, por outro lado, o fraco peso relativo das freguesias mais serranas, sendo de destacar a freguesia de Lamas de Mouro com apenas 148 habitantes. A freguesia de Castro Laboreiro, com 726 habitantes, no entanto, é a freguesia com menor densidade populacional em virtude da sua elevada área territorial.

Territórios		N.º médio de indivíduos por Km <sup>2</sup>									
Âmbito Geográfico	Anos	2001	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Concelho	Melgaço	41,9	39,4	39,0	38,6	37,9	37,2	36,7	36,2	35,6	34,9

*Tabela 3. Densidade populacional de Melgaço.*

Face aos resultados da densidade da população portuguesa, o concelho de Melgaço apresenta-se em 2001 com 41,9%. Nos anos seguintes verifica-se uma descida significativa, tendo em 2017 apenas 34,9% da densidade populacional.

A informação relativa às freguesias é, na maior parte das vezes, inexistente, pelo que apenas foi possível fazer referência à população residente e à densidade populacional por freguesias correspondente ao ano de 2011.

Freguesias	População residente		
	Homem	Mulher	Total
Alvaredo	229	299	528
Castro Laboreiro	204	336	540
Chaviães	172	213	385
Couso	122	172	294
Cristoval	231	297	528
Cubalhão	69	87	156
Fiães	103	136	239
Gave	93	144	237
Lamas de Mouro	48	69	117
Paços	145	172	317
Paderne	511	649	1160
Parada do Monte	150	220	370
Penso	248	275	523
Prado	220	232	452
Remoães	47	51	98
Roussas	496	611	1107
São Paio	277	325	602
Vila	711	849	1560

*Tabela 4. População residente por freguesias.*

No que concerne à densidade populacional nas freguesias (gráficos em anexos), podemos concluir, segundo os dados do INE (2012), que a freguesia com mais densidade é a Vila, com 1560 pessoas, seguida de Paderne, com 1160 pessoas, e depois Roussas, com 1107 pessoas. Por outro lado, a freguesia com menos densidade populacional é Remoães, com apenas 98 pessoas.

No que diz respeito à economia do concelho, Melgaço é dependente de movimentos e de rendimentos provenientes do exterior, tais como a afluência de turistas, as férias e as remessas dos emigrantes ou as pensões dos ex-emigrantes.

Neste breve percurso pela economia local, alguns vetores parecem sobressair no sentido da modernização e da abertura. Na verdade, as atividades vitivinícolas, nomeadamente em torno da casta alvarinho e do turismo, têm sido alvo de um investimento continuado e consistente do Município, pois é um concelho que possui condições para uma aposta turística bastante diversificada. O concelho apresenta, também, uma paisagem magnífica, uma elevada riqueza a nível de património, uma gastronomia muito diversificada e uma boa hospitalidade.

O comércio e serviços concentram-se, sobretudo, na sede do concelho, sendo notória a sua transformação. O comércio tradicional ganhou, nos últimos anos, alguma expressão, tornando-se mais competitivo através de algumas obras de modernização, juntamente com a requalificação dos espaços públicos envolventes.

O turismo e o lazer desfrutam de recursos e equipamentos excelentes na área da cultura, do desporto e do lazer, que reforçam as enormes potencialidades do concelho de Melgaço para o turismo de habitação, turismo rural, turismo de natureza, turismo cultural e gastronomia. Alguns exemplos de serviços e possíveis visitas no Concelho são a Casa da Cultura, os Núcleos Museológicos da Torre de Menagem, da Praça da República, Memória e Fronteira, o Museu do Cinema, as Piscinas Municipais, a revitalização das margens do Rio do Porto, o Centro Coordenador de Transportes, a nova praça urbana que “nascerá” no atual recinto da feira semanal e o novo recinto de realização da feira semanal. A par destas ofertas, foram criadas infraestruturas de qualidade que complementam e constituem um forte fator de atração turística. O Parque Nacional da Peneda Gerês (P.N.P.G.), dotado de regiões bem distintas, permite uma visita prolongada em qualquer estação do ano, mesmo na mais agreste, quando por vezes a neve cobre os picos mais altos. A execução do projeto “Portas do Parque”, em Lamas de Mouro, permite não só defender o património natural e ambiental do P.N.P.G., mas também criar um polo de atração turística de grande importância para o concelho. A criação do Núcleo Museológico de Castro Laboreiro oferece um conhecimento mais vasto sobre os muitos aspetos da vida do povo castrejo. O Complexo Desportivo e de Lazer do Monte de Prado – Centro de Estágios é uma das mais fortes apostas no desenvolvimento do concelho de Melgaço e até da própria região. Por possuir uma enorme polivalência, permite, além do Desporto de Alta Competição, as componentes de Lazer e Turismo que, complementado com o investimento na área do alojamento, constitui um polo dinamizador da vida económica do concelho. As qualidades termais das Águas do Peso são reconhecidas há muitos anos, pelo que a recuperação e revitalização da Estância Termal constitui uma importância vital para o desenvolvimento económico do concelho.

Todos estes recursos são conjugados com outro tipo de património, o de carácter etnográfico, onde se inserem as festas e romarias, o folclore típico e o artesanato.

No que diz respeito ao tecido industrial, o concelho de Melgaço tem feito um esforço no sentido da fixação de empresas, sobretudo não poluentes. Para o efeito, criou o Polo Industrial de Penso com o objetivo de fixar as populações e absorver a mão de obra local. Este Polo Industrial oferece uma ampla gama de espaços dotados com um alto nível de qualidade ambiental e urbanística, destinados a albergar atividades empresariais, tanto industriais como de serviços.

### **3.6. Política de qualidade**

A Câmara Municipal de Melgaço assume a Gestão da Qualidade (Certificado em anexo I) como estratégia de potenciação do exercício de boas práticas, fomentando a prestação de um melhor serviço.

A implementação da política da qualidade na autarquia alinha-se com os pressupostos de modernização dos serviços públicos e da gestão autárquica que se exige no contexto das sociedades da informação e com ela espera-se fomentar:

- A cultura de trabalho de equipa;
- A formação dos trabalhadores;
- A partilha de competências;
- A sensibilização e motivação dos colaboradores;
- A gestão da informação e do conhecimento;
- A melhoria dos processos de trabalho;
- A otimização de recursos;
- A melhoria da satisfação dos seus cidadãos/municípios;
- A melhoria da imagem da organização;
- A simplificação de circuitos e tarefas;
- O aumento da eficiência e eficácia;
- A garantia do cumprimento dos requisitos legais e regulamentares;
- A melhoria do desempenho operacional.

Através destes pontos, culminados num maior envolvimento dos cidadãos com o Município e na assunção de uma filosofia de prestação de serviços públicos, pretende-se chegar a um nível pautado por elevados patamares de excelência.

## **Capítulo IV**

#### **4. Estágio Curricular**

##### **4.1. Recolha, leitura e análise de documentação para integração do funcionamento do departamento**

Como primeira tarefa para integração e também para melhor percepção do funcionamento do departamento dos recursos humanos da Câmara Municipal de Melgaço, foi realizada uma pesquisa, leitura e análise aprofundada de documentação importante e presente no dia a dia de trabalho dos colaboradores e do departamento em questão (R. H.). Primeiramente, foi analisado o site da Câmara e todas as informações internas, desde os objetivos, visão, missão, até à sua localização. Posteriormente, foi feita uma leitura e compreensão dos Regulamentos, Leis, Decretos e Despachos correspondentes à função pública.

Estas análises iniciais possibilitaram um melhor entendimento acerca das atividades exercidas no departamento dos recursos humanos da Câmara Municipal de Melgaço, na medida em que permitiu obter conhecimentos acerca de funções chave e alertas de responsabilidade para com o colaborador.

A nível pessoal, esta análise primordial serviu como base de sustentação para a realização do conjunto de funções que viria a desempenhar ao longo do estágio curricular.

##### **4.2. Recolha e compilação de informação sobre o SIADAP**

A avaliação de desempenho numa organização é fundamental para que se perceba a sensibilidade desta em questões como o ajustamento social, a formação e adaptação dos colaboradores, processos de monitorização de objetivos e, ainda, na contribuição para a motivação dos seus colaboradores (Remondes & Vinhas, 2014).

Nesta perspetiva, e com a intenção de aprofundar os conhecimentos acerca do processo de avaliação de desempenho na função pública, foi feita uma pesquisa, análise e compilação de artigos, leis, decretos e regulamentos acerca de todo o processo que engloba o SIADAP.

Ao nível de documentação analisada para obter melhor compreensão e percepção de todo o processo do SIADAP, foram analisadas as leis:

- Lei n.º 66-B/2007;
- Lei n.º 66-B/2012;
- Lei n.º 83/2013;
- Lei 55-A/2010;
- Lei 64-A/2008;
- Portaria n.º359/2013;
- Despacho normativo n.º4-A/2010;
- Decreto regulamentar n.º18/2009.

### **4.3. Registo da entrada de documentos na Câmara**

Como é esperado, nos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Melgaço encontra-se um aglomerado de todo o tipo de documentação relativa a cada decisão e ação de gestão, bem como de cada colaborador. Pois, tal como refere Barracho (2014), os recursos humanos permitem a articulação dos vários níveis da organização, criando soluções que levem a uma produção mais elevada e melhor.

Neste sentido, todos os documentos entregues nos recursos humanos têm de dar entrada para ficarem registados no sistema. Para isso, é utilizado um programa específico, nomeadamente o MyDoc. Neste programa, e para dar entrada a qualquer documento é registado, ao colaborador em questão é-lhe atribuído um número de processo, consoante o assunto do documento, e é gerado um código que o distinguirá e identificará de outros. De seguida, é descrito o assunto do documento e identificado o destinatário desse registo. Depois, é digitalizado o documento em questão e carimbado com o código que o identifica e o respetivo número de processo. Após todo esse processo, é enviado o registo na plataforma para a entidade responsável pelo tratamento da informação.

Quando surge um documento relacionado com um registo já feito, é feita uma procura na plataforma através do número de registo do documento registado anteriormente e, depois de digitalizado, o novo documento é associado ao processo do anterior, para que fique registado no mesmo processo, uma vez que dizem respeito a documentos relacionados.

Através deste processo, o registo de documentos permite acesso imediato a toda a documentação e ao armazenamento permanente deste.

### **4.4. Arquivo de documentos nos processos pessoais dos colaboradores**

Após o tratamento de todos os documentos e o processamento da sua informação, é arquivado cada um deles, tanto na plataforma utilizada, neste caso o MyDoc, como anexados nos processos correspondentes aos colaboradores.

Para o arquivamento na plataforma, é feita uma pesquisa de cada um dos documentos em questão, através do número de registo atribuído. De seguida, é confirmado o documento e mandado para o arquivo da plataforma.

No que diz respeito ao arquivo nos processos individuais dos colaboradores, inicialmente é tida em conta o número de processo e de acordo com esse é anexado ao processo individual.

#### **4.5. Elaboração de um Manual de Acolhimento para a Câmara Municipal de Melgaço**

Segundo Yilmaz e Yilmaz (2016), os profissionais mais recentes numa instituição têm pela frente o processo de socialização organizacional, em que procuram todos os valores e práticas da própria empresa, bem como a sua adaptação à organização, aprendendo as normas, regras, cultura e papéis organizacionais da própria organização.

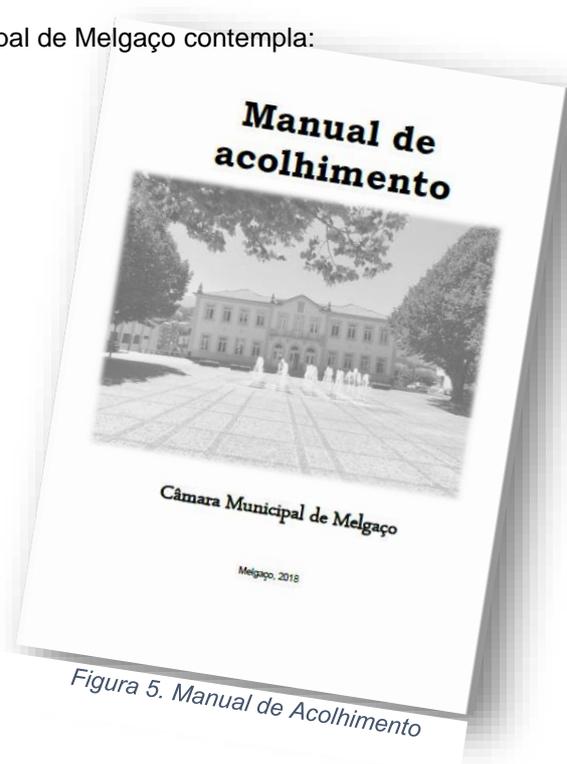
Uma das possíveis estratégias de socialização da organização é a criação de um Manual de Acolhimento, que permite a esta intervir de forma ativa e integrada nas políticas de gestão empresarial. O Manual de Acolhimento, segundo Cunha et al. (2010), consiste num documentário, único e redigido pela organização, onde irá expor todos os documentos e informações fundamentais no dia a dia da mesma, bem como as suas práticas e políticas de funcionamento.

Após ter conhecimento que a Câmara Municipal de Melgaço não dispunha de um Manual de Acolhimento, sugeri a elaboração de um. Após a aceitação da proposta, foi necessário a realização de uma pequena pesquisa sobre os pontos mais relevantes e informativos para um novo colaborador e quais as suas necessidades para a sua integração e socialização.

Durante a sua elaboração, foi importante estabelecer uma linguagem simples e clara, uma vez que seria disponibilizado a diferentes colaboradores com distintas habilidades literárias. Foi também adequado aos tópicos da organização em questão e consoante os objetivos e características da Câmara Municipal de Melgaço.

Neste sentido, o Manual de Acolhimento da Câmara Municipal de Melgaço contempla:

- Boas vindas ao novo colaborador;
- Breve explicação do documento em questão;
- Programa de acolhimento:
  - Dia de acolhimento;
- Breve apresentação do concelho:
  - História;
  - Caracterização do concelho;
  - Brasão;
  - Bandeira;
- Caracterização da Câmara Municipal de Melgaço:
  - Missão;
  - Visão;
  - Executivo Municipal;
  - Estrutura Orgânica;
  - Organigrama;
- Localização dos serviços da Câmara Municipal de Melgaço;



*Figura 5. Manual de Acolhimento*

- Funcionamento da Câmara Municipal de Melgaço:
  - Horário;
  - Faltas, Férias e feriados;
  - Critérios de Avaliação de desempenho;
- Deveres e direitos dos colaboradores;
- Formação profissional dos colaboradores;
- Normas de segurança, higiene e saúde no trabalho:
  - Situações de acidente de trabalho;
- Acesso ao Manual de Acolhimento;
- Informação adicional.

A aplicação de um Manual de Acolhimento na Câmara Municipal de Melgaço irá permitir, por um lado, uma maior facilidade de inserção do novo colaborador, um aceleração do processo de aprendizagem e adaptação à organização, uma redução do tempo gasto, uma vez que o colaborador fica logo de início esclarecido e com a informação mais pertinente compilada apenas num documento; por outro lado, irá também prevenir comportamentos incorretos e desadequados, visto que o colaborador fica de imediato a conhecer as normas e regras da organização (Cunha, et al, 2012).

#### **4.6. Emissão de recibos aos colaboradores**

Tal como já foi referido anteriormente, uma das funções dos recursos humanos é a atribuição dos vencimentos aos colaboradores, pois, como refere Maccali et. al., (2015), as práticas mais tradicionais na gestão dos recursos humanos são as mais pertinentes e importantes e uma dessas práticas recai sobre a remuneração.

Após o pagamento das remunerações, são emitidos os recibos de vencimento onde constam todos os descontos do colaborador, bem como o pagamento de subsídios de refeição, férias, horas extras, ajudas de custo ou despesas de saúde. Esta emissão de recibos é feita através da plataforma SGP (Sistema de Gestão de Pessoal), que permite enviar os mesmos para o email dos colaboradores. No entanto, nem todos os colaboradores têm e-mail ou querem a receção do recibo de forma digital. Devido a estas situações, foi permitido a atribuição de recibos em mão aos colaboradores que se dirigem aos recursos humanos pessoalmente, sendo utilizado a mesma plataforma para a sua impressão em papel.

#### **4.7. Elaboração do Balanço Social**

Durante o estágio, foi solicitado pela instituição a elaboração do Balanço Social de 2017 da Câmara Municipal de Melgaço, que, tal como é referido no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º190/96, de 9 de outubro, “os serviços e organismos da administração pública central, regional e local, incluindo os institutos públicos (...) que, no termo de cada ano civil, tenham um

mínimo 50 colaboradores ao seu serviço, qualquer que seja a respetiva relação jurídica de emprego, devem elaborar anualmente o seu balanço social com referência a 31 de dezembro do ano anterior”. De acordo com o ponto 1 do artigo 3.º do mesmo Decreto-Lei, o Balanço Social deve ser elaborado de forma a “incentivar e garantir a efetiva participação dos trabalhadores de cada serviço (...) e deverá ser remetido até 31 de março do ano seguinte àquele a que diz respeito”.

Para Pinto, Sell, Sousa e Petri (2018), o balanço social é importante para a organização, pois indica de forma clara e transparente as suas atividades de responsabilidade social e ambiental, os seus dados contabilísticos, serviços prestados e disponibilizados à sociedade, bem como informações de cariz social.

Após estas conclusões, e tal como é referido no artigo 2.º do Decreto-Lei n.º190/96, de 9 de outubro, no Balanço Social devem estar incluídos “os indicadores, as taxas, os quadros e os gráficos que melhorem a sua qualidade informativa”. Neste sentido, foi criado um Excel com todos os dados da Câmara Municipal de Melgaço retirados do Portal Autárquico (DGAL).

Após a compilação dos dados de 2017 num Excel, foram feitos vários gráficos e tabelas para obter informações específicas de cada um dos temas abordados. Após a construção dos gráficos e tabelas, foram transcritos para o formato de Word, onde se redigiu uma análise exclusiva para cada gráfico e tabela. Neste documento, encontram-se descritos várias contagens acerca dos trabalhadores, entre elas os trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação e género; a contagem dos prestadores de serviços (pessoas singulares) segundo a modalidade de prestação de serviços e género; dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário (figura 6) e género; dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de antiguidade e género, escolaridade e género (figura 7); dos trabalhadores estrangeiros por cargo/carreira segundo a nacionalidade e género; dos trabalhadores portadores de deficiência por cargo/carreira segundo o escalão etário e género; dos trabalhadores admitidos e regressados durante o ano por cargo/carreira segundo o modo de ocupação do posto de trabalho ou modalidade de vinculação e género; das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída por género; dos postos de trabalho previstos e não ocupados durante o ano por cargo/carreira segundo a dificuldade de recrutamento; das mudanças de situação dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo e género; das horas de trabalho noturno, normal e extraordinário, segundo o género; das horas de trabalho extraordinário em dias de descanso semanal e feriados segundo o género; dos dias de ausência ao trabalho durante o ano por cargo/carreira segundo o motivo da ausência e género; total dos encargos com pessoal durante o ano; suplementos remuneratórios; prestações sociais; benefícios de apoio social; dos acidentes de trabalho e de dias de trabalho perdidos com baixa por género (no local de trabalho) e (in itinere); dos casos de incapacidade declarados durante o ano relativamente aos trabalhadores vítimas de acidentes de trabalho; das situações participadas e confirmadas de doença profissional e de dias de trabalho perdidos; das atividades de medicina no trabalho e respetivos encargos; das

intervenções das comissões de segurança e saúde no trabalho por tipo; dos trabalhadores sujeitos a ações de reintegração profissional em resultado de acidentes de trabalho ou doença incapacitante; das ações de formação e sensibilização em matéria de segurança e saúde no trabalho; custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais; das ações de formação profissional por tipo segundo a duração da ação; dos participantes em ações de formação profissional por cargo/carreira segundo o tipo de ação; das horas despendidas em ações de formação profissional por cargo/carreira segundo o tipo de ação; despesas anuais com formação profissional; relações profissionais; disciplina; eleitos locais; gabinetes de apoio pessoal, e por fim, os dirigentes e equiparados.

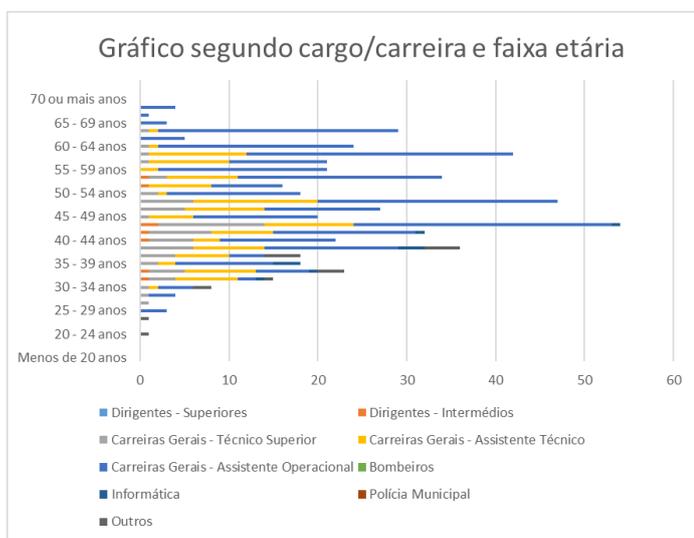


Figura 6. Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira e faixa etária

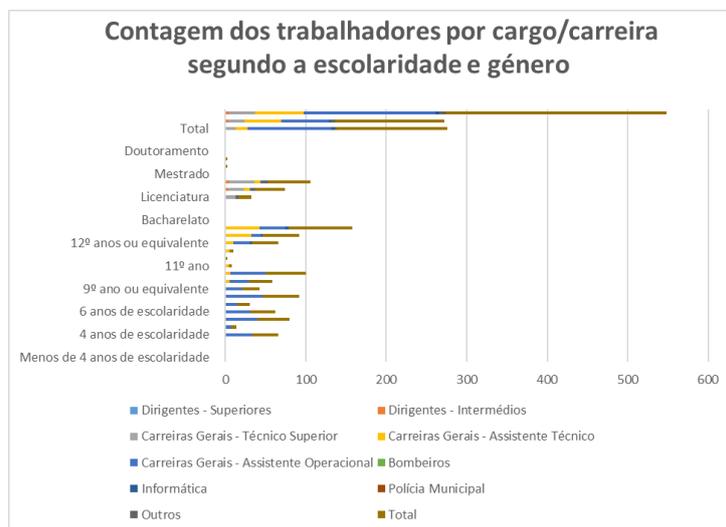


Figura 7. Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a escolaridade e género

#### 4.8. Registo de horas extra dos funcionários

O registo das horas de trabalho suplementares dos colaboradores da Câmara Municipal de Melgaço é também uma das funções do departamento dos Recursos Humanos. No caso dos colaboradores da função pública, o trabalho suplementar, quando acordado entre as duas partes interessadas, pode ser substituído por descanso compensatório em vez de ser pago (ponto 7, do artigo 162.º da Lei n.º35/2014).

Para a atribuição de descanso compensatório pelo trabalho extraordinário, os dirigentes dos serviços têm a obrigação de preencher o mapa de registo de horas por trabalho extraordinário, antes e depois deste ter sido prestado. E após o preenchimento do requerimento, o colaborador deve colocar o visto que corresponde ao trabalho extraordinário pago em horas.

Nesta situação, as alíneas a) e b) do artigo 162.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, declara que é acrescentado 25% da remuneração, ou na primeira hora ou fração desta, e 37,5% da remuneração, ou nas horas ou frações subsequentes. Para além destas, o trabalho suplementar em dia de descanso semanal, obrigatório ou complementar, e em dia de feriado atribui ao colaborador o direito a 50% da remuneração ou por cada hora de trabalho efetuado.

Para a contabilização das horas extra, foi instalado um registo de assiduidade em que cada colaborador, através do seu cartão e também da sua impressão digital, regista sempre que sai ou entra para o serviço, ficando assinalado numa plataforma. A plataforma em questão diz respeito ao Millenium Plus que permite, tanto aos recursos humanos como encarregados e chefes de divisão, ter acesso a todos os registos dos colaboradores, sendo então possível registar as horas suplementares.

Para o registo das horas suplementares dos colaboradores públicos, é necessário que estes preencham um requerimento, como já referido anteriormente, com os seus dados e as horas efetuadas, bem como o dia em questão. Esse requerimento é autorizado pelo encarregado do colaborador, ao qual irá anexar uma previsão dessas mesmas horas (mapas de registo de horas extra), que de seguida é assinado pelo chefe de divisão. Após a sua autorização, será então entregue aos recursos humanos, onde serão registadas as horas através da plataforma Millenium Plus, à qual todos os encarregados têm acesso para poder informar os colaboradores, e também na plataforma SGP, para que seja explícito no recibo de vencimento todas as horas extra executadas pelo colaborador no mês em questão.

Após este registo de horas, as plataformas já referidas calculam o total de horas suplementares do colaborador, como é referenciado no artigo 315.º da Lei Geral do Trabalhador em Funções Públicas. No entanto, e de acordo com o acordo coletivo entre a Câmara Municipal de Melgaço e o STAL, o trabalho suplementar está sujeito a um limite de 200 horas por ano, sendo que apenas pode ser ultrapassado se a remuneração por trabalho suplementar não for superior a 60% da remuneração base.

#### **4.9. Carregamento do mapa de pessoal**

No decorrer do estágio curricular foi-me solicitado pela Câmara Municipal de Melgaço o desenvolvimento do mapa de pessoal na plataforma SGP, de acordo com os postos de trabalho existentes e dos colaboradores correspondentes, uma vez que não se encontrava desenvolvido até então.

O desenvolvimento do mapa de pessoal na plataforma em questão possibilitará o acesso aos colaboradores, ao seu posto de trabalho, às suas competências, auxiliando ainda na perceção dos postos de trabalho que se encontram livres, ocupados, cativos, cativos c/ ocupação de lugar ou inativos, tal como demonstram as figuras 8, 9 e 10. A criação deste mapa



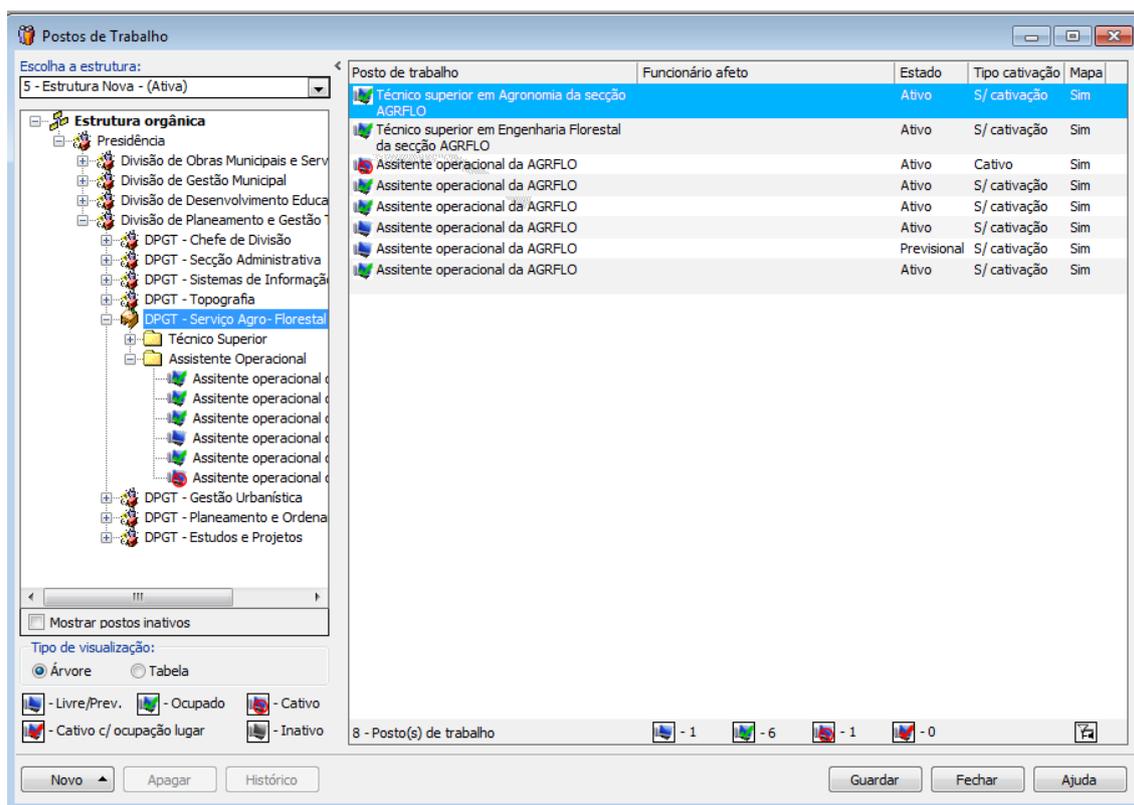


Figura 8. Mapa de Pessoal SGP

#### 4.10. Participação em formação de tratamento e proteção de dados

Um dos direitos da humanidade, descrito na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (n.º1, artigo 8.º), é o Direito ao tratamento de dados pessoais. Nesta perspetiva, e de forma a melhorar o tratamento de dados das empresas e organizações, foi aprovado o Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD), que entrou em vigor a 25 de maio de 2018.

Este regulamento, segundo Simões (2018), tem como princípios: informar os titulares dos dados; garantir o exercício dos direitos dos titulares dos dados; apresentar consentimento dos titulares dos dados; demonstrar qual a natureza dos dados; valorizar a documentação e o registo de tratamento de dados; obrigar a ter todas as autorizações em subcontratações; introduzir o encarregado do tratamento de dados (DPO – Data Protection Officer); aumentar o controlo no roubo ou fuga de informações pessoais; salientar a necessidade de avaliar o tratamento futuro dos dados; obrigar à comunicação das violações de segurança e estabelecer um quadro de coimas.

Com a intenção de melhorar as suas condições, aperfeiçoar o seu funcionamento e dar a conhecer as novas regras de tratamento de dados aos colaboradores, a Câmara Municipal de Melgaço disponibilizou uma formação sobre o tratamento e proteção de dados.

No decorrer da formação, foram abordados vários assuntos importantes para os recursos humanos, nomeadamente na forma como estes operavam, uma vez que é o departamento com mais informação acerca dos colaboradores, das suas famílias e dos

cidadãos. Um dos pontos abordados foi a obrigatoriedade que a Câmara, mais especificamente o departamento dos recursos humanos, tem em pedir o consentimento aos titulares dos dados.

Para além deste, o regulamento obriga também a manter um registo documentado de todas as atividades de tratamento de dados pessoais, com vista a uma melhor eficácia e tratamento dos mesmos.

Ao nível de segurança, o regulamento de proteção e tratamento de dados alerta para um grande controlo sobre o risco de roubo de informação. Este controlo de risco deverá passar a ser garantido por medidas de segurança efetivas que garantam a confidencialidade, a integridade dos dados e que previnam a destruição, perda e alterações acidentais ou ilícitas, ou a divulgação/acesso não autorizado de dados.

Após a formação disponibilizada, foi dado um espaço de tempo para que os participantes tirassem dúvidas. Durante este período, para retirar as dúvidas, foi abordado o enunciado dos requerimentos utilizados nos recursos humanos, como é o caso do requerimento para ajudas de custo, horas extra ou outros. Abordado o assunto, a formadora referiu a necessidade de atualização dos requerimentos, pois solicitam informação pessoal desnecessária para a finalidade do mesmo.

Nesta perspetiva, foi proposto pela estagiária, à Câmara Municipal de Melgaço, a reformulação dos requerimentos utilizados no departamento dos recursos humanos. Após aceitação da proposta, foi feita uma reformulação dos requerimentos de forma pensada, apenas com os dados necessários ao objetivo do requerimento, retirando todos os dados pessoais dos colaboradores que se consideravam dispensáveis ao objetivo pretendido. Os novos requerimentos proporcionarão aos recursos humanos um melhor controlo da confidencialidade e menor risco de divulgação de informação pessoal dos colaboradores.

Informação do requerente			
Nome/Designação: _____			
Morada/Sede: _____			
Freguesia: _____	Código Postal: _____	Concelho: _____	
B.I. e/ou Cartão Cidadão n.º: _____	Data de validade: _____	Arq. identificação: _____	
NIF n.º: _____	Tipo: _____	Telm n.º: _____	Telf n.º: _____
Fax n.º: _____	Website: _____	Email: _____	
N.º Funcionário: _____	Categoria: _____	Serviço: _____	

Figura 10. Enunciado dos Requerimentos dos Recursos Humanos

Informação do requerente	
Nome/Designação: _____	
N.º Funcionário: _____	Categoria: _____
Serviço: _____	

Figura 9. Enunciado proposto para Requerimentos

#### **4.11. Elaboração de uma proposta de valores para aplicação na Câmara Municipal de Melgaço**

Durante o estágio e à medida que ia desenvolvendo o relatório de estágio, apercebi-me que a Câmara de Melgaço não dispunha de um conjunto de valores definidos de acordo com a sua missão, que, segundo Carvalho e Santos (2016), são os primeiros passos para o desenvolvimento de uma empresa. A sua definição consiste num processo administrativo que sustenta metodologicamente a empresa e estabelece a sua direção e foco no futuro, proporcionando uma visão e interação positiva com os fatores externos, para que possa atuar, de forma inovadora e diferenciadora, através das diretrizes definidas previamente, tais como a missão, a visão e os valores da organização (Tavares, 2005).

Para Carvalho e Santos (2016), a missão corresponde à razão da existência da empresa, tendo a Câmara Municipal de Melgaço definido como sua missão a promoção de práticas internas que potenciem a implementação de políticas sustentáveis, contribuindo para a afirmação do concelho no contexto regional e nacional, em diálogo constante com a rede de agentes locais.

Como visão, e tendo como preocupação o futuro do Concelho, a Câmara procura potenciar, através da adoção de boas práticas e de uma gestão rigorosa, transparente e dialogante, os seus elementos diferenciadores em prol do desenvolvimento sustentável do concelho, sendo cada vez mais um centro de excelência pautado por parâmetros de qualidade que assegurem a credibilidade e eficácia dos serviços que presta.

Tendo em atenção a missão e a visão já definidas pela Câmara, foi pensado um conjunto de valores. Os valores, segundo Carvalho e Santos (2016), dizem respeito a um conjunto de princípios, crenças e costumes da organização. Neste sentido, foram apresentados como proposta de valores os seguintes:

- 1) Orientação e Proximidade – trabalhar pró-ativamente na satisfação dos interesses e nas necessidades da comunidade;
- 2) Confiança – valorização dos recursos internos e externos, estímulo da iniciativa pessoal e da obtenção de resultados com qualidade;
- 3) Transparência – promover uma atuação política baseada num conjunto de práticas organizacionais com processos transparentes, claros e funcionais. Compromisso em informar e atualizar as entidades externas (entidades fiscalizadoras e cidadãos) das atividades, monitorizações e avaliações de desempenho;
- 4) Compromisso – responsabilidade no compromisso firme de prestação de um serviço público caracterizado pelo cumprimento da lei, pela elevada qualidade técnica e pelo dever de responder pela sua ação no âmbito da missão estabelecida;
- 5) Sustentabilidade – cuidar do presente e do futuro da região, conciliando a visão estratégica das necessidades atuais, atuando consoante a missão e os recursos disponíveis;

6) Responsabilidade – fomentar a responsabilização individual e coletiva pelas próprias ações e, no decorrer dos processos de decisão, mais próxima da resolução de problemas;

7) Integridade/Honestidade – promover uma política de honestidade e imparcialidade e do património público, baseado no respeito pelo próximo;

8) Rigor – apresentar um elevado grau de integridade, imparcialidade e competência técnica em todas as atividades desenvolvidas.

#### **4.12. Registo das escalas dos colaboradores em trabalho por turno**

Segundo o n.º1 do artigo 108.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, o horário de trabalho diz respeito “à determinação das horas do início e do termo do período normal de trabalho diário ou dos respetivos limites, bem como dos intervalos de descanso” que na sua totalidade não podem ser inferiores a uma hora e superiores a duas, de modo a que o colaborador não preste mais do que cinco horas de trabalho consecutivas (n.º1, artigo 109.º). No entanto, o horário, de acordo com o n.º1 do artigo 110.º, pode apresentar-se como horário flexível, horário rígido, horário desfasado, jornada contínua, meia jornada ou trabalho por turno.

Este último é considerado, segundo o n.º1 do artigo 115.º da Lei n.º35/2014, como sendo “qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas”. Nesta modalidade de horário, é obrigatória, segundo o n.º4 do artigo 115.º da Lei n.º 35/2014, a variação regular do horário em turnos rotativos, em que apenas podem ser prestados seis dias consecutivos de trabalho, deve ter, pelo menos a cada quatro semanas de trabalho, o dia de descanso, que deve coincidir com o domingo, e implica a mudança de turno é feita após o dia de descanso.

O dia de descanso ao fim de semana apresenta exceções, como é o caso do pessoal de serviços de inspeção de atividades que não encerrem ao sábado e/ou ao domingo (alínea e) do n.º4 do artigo 124.º da Lei n.º35/2014). O dia de descanso complementar pode ainda ser gozado, segundo opção do colaborador, da seguinte forma: “dividido em dois períodos imediatamente anteriores ou posteriores ao dia de descanso semanal obrigatório”; ou então, no “meio dia imediatamente anterior ou posterior ao dia de descanso semanal obrigatório, sendo o tempo restante deduzido na duração do período normal de trabalho dos restantes dias úteis, sem prejuízo da duração do período normal de trabalho semanal” (alíneas a) e b) do n.º5 da Lei n.º 35/2014).

Neste sentido, no início de cada mês é feito o registo das escalas dos colaboradores que se encontram em regime de turnos, segundo os mapas definidos pelos encarregados. Para o registo das mesmas, é retirado primeiramente, através do programa Millenium Plus, um mapa

onde estarão definidas pelos encarregados as escalas de cada colaborador que lhes corresponda. Posteriormente, é registado no programa SGP o dia de descanso semanal e o dia de descanso semanal complementar de cada um, para que seja possível carregar posteriormente as faltas, horas extra ou férias, tendo em conta o seu horário de trabalho para o mês em questão.

#### **4.13. Registo das faltas dos colaboradores**

No que diz respeito às faltas dos colaboradores, podem-se registar como faltas justificadas ou injustificadas. Estas são distinguidas através da apresentação do documento alusivo à presença do colaborador no dia em que não compareceu ao serviço. As faltas podem ocorrer, segundo o n.º2 do artigo 134.º da Lei 35/2014, por motivos como:

- 15 dias seguidos, pela altura do casamento;
- Pelo falecimento de cônjuge ou outro familiar;
- Prestação de provas em estabelecimento de ensino;
- Impossibilidade de trabalhar devido a prescrição médica, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;
- Prestação de assistência familiar;
- Deslocação a estabelecimento de ensino, até quatro horas por trimestre, por cada menor;
- Candidatos a eleições, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral;
- Por necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico;
- Isolamento profilático;
- Doação de sangue e socorrismo;
- Submissão a métodos de seleção em procedimento concursal;
- Por conta das férias;
- As que por lei sejam como tal consideradas.

Para além destas, a Câmara concede como dispensas do serviço as seguintes dias: o dia de aniversário do colaborador, que, caso não possa usufruir no próprio dia, ser-lhe-á atribuído em outro dia acordado entre as duas partes; o dia para doação de sangue por voluntariado; e ainda, no falecimento de familiares de 3.º grau (tio, tia, sobrinha ou sobrinho) é-lhe concedido o dia do funeral sem qualquer perda na remuneração (Acordo Coletivo entre a Câmara e o STAL).

As faltas injustificadas são todas as não previstas no n.º2 do artigo 134.º da Lei 35/2014, anteriormente descritas.

Para o registo de faltas justificadas, o colaborador tem de entregar o documento de justificação (Declaração de presença) “previamente, em caso de impossibilidade deve entregar no prazo de 48 horas imediatamente ao primeiro dia de ausência” (n.º3 do artigo 316.º da Lei

35/2014). Posteriormente, os recursos humanos justificam o dia na plataforma Millenium Plus, através do código correspondente ao motivo da ausência do colaborador, de modo a justificar a não picagem daquele dia, e, de seguida, é justificada a falta no SGP, para questões de processamento do vencimento.

#### **4.14. Processamento de férias**

Tal como é referido no artigo XXIV da Declaração Universal dos Direitos Humanos, “todo o ser humano tem direito a repouso e lazer, inclusive a limitação razoável das horas de trabalho e a férias remuneradas periódicas”.

No que diz respeito ao processamento de férias dos colaboradores da CMM, é administrado no departamento dos recursos humanos, de acordo com a autorização prévia dos chefes de divisão e de acordo com a Lei Geral dos Trabalhadores da Função Pública e o Acordo Coletivo entre a Câmara Municipal e o Sindicato (STAL).

Segundo o n.º2 do artigo 126.º da Lei 35/2014, “o período de férias anual tem a duração de 22 dias úteis (...) que vence a 1 de janeiro”. A este período de férias é acrescentado “mais um dia útil a cada 10 anos de serviço efetivamente prestado”, sendo que pode aumentar de acordo com o quadro do sistema de recompensa de desempenho, ou seja, através da avaliação do desempenho (SIADAP). Segundo o Acordo Coletivo da Entidade Empregadora Pública entre o Município de Melgaço e o STAL (cláusula 15.ª), o aumento do período de férias dá-se através da avaliação do colaborador, ou seja, um colaborador com nota positiva obtém mais três dias de férias além das férias normais anteriormente referidas. Para além destas, é feito um acréscimo após a acumulação de cinco pontos na avaliação, efetuada nos anos anteriores, dando o direito ao colaborador de um dia útil de férias, cumulativo ao longo da carreira até ao máximo de três dias úteis. Isto é: após a acumulação de dez pontos, é atribuído ao colaborador mais dois dias úteis de férias; com quinze ou mais pontos, são dados três dias úteis de férias.

Os dias de férias registados são contabilizados de “segunda a sexta-feira, com exceção de feriados, não podendo as férias ter início em dia de descanso semanal do colaborador (n.º 6 do artigo 126.º da Lei 35/2014).

No caso de um colaborador com menos de seis meses com vínculo à função pública, “tem direito a gozar dois dias úteis de férias por cada mês completo de duração do contrato” (n.º1 do artigo 127.º da Lei 35/2014).

O processo de registo de férias na Câmara Municipal de Melgaço é feito através do preenchimento de um requerimento por parte do colaborador, onde são registadas as férias que o colaborador pretende tirar durante o ano em questão, tendo estas que ser comunicadas à entidade patronal com “antecedência mínima de 24 horas ou, se não for possível, no próprio dia, estando sujeitas a autorização, que pode ser recusada se causar prejuízo para o normal

funcionamento do órgão ou serviço” (n.º3 do artigo 135.º da Lei 35/2014). Esse requerimento é assinado pelo próprio e posteriormente pelo Chefe de Divisão do serviço a quem o colaborador está subordinado, para que seja então entregue nos recursos humanos e assim seja feito o registo nas plataformas digitais (SGP e Millenium Plus), sendo ainda anexado o requerimento assinado por ambos ao processo individual do colaborador.

Numa situação em que o colaborador, por conveniência da entidade patronal e em acordo com o mesmo, não possa usufruir o seu período de férias na totalidade durante o ano em questão, estas mesmas transitarão para o ano seguinte, onde o trabalhador terá de “obrigatoriamente, gozar das restantes férias do ano anterior até 30 de abril do ano civil subsequente” (artigo 130.º da Lei 35/2014).

#### **4.15. Desenvolvimento do mapa de pessoal anual**

Aprovado, através do Despacho n.º 3170/2019, o novo Organigrama da Câmara Municipal de Melgaço, representado na figura 2 deste relatório, foi necessário desenvolver o respetivo mapa de pessoal de acordo com as novas necessidades de trabalho. O mapa de pessoal, segundo o n.º1 e o n.º2 do artigo 29.º da Lei n.º35/2014, é um documento “desenvolvido anualmente, tendo em conta as atividades, de natureza permanente ou temporária, que contém o número de postos de trabalho de que o órgão ou o serviço em questão carece para o desenvolvimento das respetivas atividades”. Este deve ser “aprovado pela entidade competente (...) e, posteriormente, (...) afixado no órgão ou serviço e inserido em página eletrónica”.

Tendo em consideração o organigrama aprovado pela Assembleia Municipal para a Câmara Municipal de Melgaço no ano de 2019, foi então desenvolvido o Mapa de Pessoal de 2019, com os vários postos de trabalho já preenchidos e com o acréscimo dos novos postos, bem como a descrição das competências de cada um dos postos de trabalho. Para o seu desenvolvimento, foram feitas reuniões com cada um dos chefes de divisão para definir quais as necessidades da divisão em questão e quais as suas competências. Depois de desenvolvido o Mapa de Pessoal, foi aprovado, primeiramente, em reunião de Câmara e, posteriormente, em Assembleia Municipal.

#### **4.16. Procedimento concursal**

Os recursos humanos representam várias funções da organização, desde as áreas mais tradicionais, como a seleção e recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho, a remuneração e a gestão de carreiras, até às mais modernas, como é o caso do acompanhamento de estratégias e dos objetivos organizacionais (Barracho, 2014).

No que diz respeito à seleção e recrutamento, é a área de atuação dos recursos humanos mais importante para uma organização, pois é responsável pelas pessoas que por

consequência são os principais componentes para o funcionamento correto e normal de uma organização (Souza, Paixão e Souza, 2011).

Este processo procura satisfazer as necessidades de pessoal da organização, a nível interno (Souza, Paixão e Souza, 2011), por isso dá-se início a todo o processo com o levantamento das necessidades de pessoal descrito no orçamento anual da Câmara Municipal.

Através do orçamento anual, os chefes de divisão, através do desenvolvimento da Informação de Recrutamento, dão autorização aos recursos humanos para abrir o procedimento concursal.

Após a autorização para abertura do procedimento concursal, este pode seguir três tipos de procedimentos: o comum recrutamento, que se destina ao recrutamento para ocupação de postos de trabalho previstos nos mapas de pessoal; o procedimento para constituição de reservas de recrutamento, que pretende recolher reservas de pessoal para necessidades futuras da Câmara; e, por fim, o recrutamento centralizado para satisfação de necessidades de um conjunto de empregadores públicos.

Para um procedimento concursal comum, e após a receção da Informação de Recrutamento, o departamento dos recursos humanos informa a abertura do procedimento concursal, remetendo o processo para o presidente, para que este o aprove através da elaboração do Despacho de Abertura. Neste despacho é nomeado um júri que, segundo o n.º1 do artigo 13.º da Portaria n.º 125-A/2019, deve ser “composto por um número ímpar e com um número mínimo de três membros efetivos, um dos quais preside e outros dois são suplentes”. O “presidente do júri e mais um dos outros membros devem possuir formação na área inerente ao posto de trabalho a preencher” (n.º5 do artigo 13.º da Portaria n.º 125-A/2019). Os membros do júri não podem apresentar-se integrados numa categoria profissional inferior ao correspondente ao cargo em questão (n.º 6 do artigo 13.º da Portaria n.º 125-A/2019). É também exigido, pelo n.º7 do artigo 13.º da Portaria n.º 125-A/2019, que um dos membros do júri tenha experiência ou exerça funções na área de gestão de recursos humanos.

A principal função do júri de um concurso público é “assegurar a tramitação do procedimento concursal, desde a data da sua designação até à elaboração da lista de ordenação final” (n.º1 do artigo 14.º da Portaria n.º 125-A/2019).

Após a designação do júri, é feita a primeira reunião em que se elabora a 1.ª ata de início do procedimento. Nesta 1.ª ata devem estar explícitos seis pontos específicos, nomeadamente: devem ser definidas as fases que suportam os métodos de seleção e as condições específicas da sua realização; é também, definido o tipo de prova a utilizar, bem como os temas abordados nesta; devem ser delimitados os parâmetros de avaliação, a sua ponderação, a grelha classificativa e o sistema de valoração final de cada método de seleção; como ponto quatro da ata, devem ser mencionadas as justificações de faltas e a marcação de novas datas no que se refere aos métodos de seleção; no ponto cinco, será determinada a forma de notificação dos

candidatos; e, por fim, como ponto seis, o júri deve aprovar o aviso e o extrato para publicação, bem como a calendarização do procedimento.

Após aprovação do júri, é mandado publicar o extrato no Diário da República e o aviso na íntegra no BEP (Bolsa de Emprego Público) e, posteriormente, no site da Câmara Municipal a partir da data da publicação na BEP (n.º1 e n.º2 do artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019 e artigo 33.º da Lei n.º 35/2014).

A publicação integral contém a “identificação do ato que autoriza o procedimento concursal e a entidade, a identificação do número de postos de trabalho a ocupar e a respetiva modalidade de vínculo, a identificação do local de trabalho e as funções a exercer, caracterização do posto de trabalho, requisitos de admissão, nível habilitacional exigido, requisitos legais especialmente previstos para a titularidade da categoria, forma e prazo da entrega da candidatura, local e endereço eletrónico, métodos de seleção, tipo, forma e duração das provas de conhecimentos, composição e identificação do júri, identificação dos documentos exigidos para efeitos de admissão e forma de publicitação da lista unitária de ordenação final dos candidatos” (n.º4 do artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019).

Relativamente ao extrato, este deve mencionar a “identificação da entidade que realiza o procedimento, o número e a caracterização dos postos de trabalho a ocupar, a identificação da carreira, categoria e a área de formação académica ou profissional exigida, o prazo de candidatura, bem como a referência ao local onde se encontra a publicação integral” (n.º5 do artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019).

Logo a seguir à publicação, é dado o prazo mínimo de dez dias úteis (previamente estipulados na 1.ª ata) para que os candidatos possam concorrer (artigo 18.º da Portaria n.º 125-A/2019). Para concorrer, o candidato deve apresentar o requerimento de candidatura a procedimento concursal devidamente preenchido e assinado, o *curriculum vitae*, o certificado de habilitações e todos os documentos exigidos no procedimento, podendo concorrer por via eletrónica ou presencialmente no departamento dos recursos humanos (artigo 19.º da Portaria n.º 125-A/2019).

Acabado o prazo para concorrerem, o júri tem cinco a dez dias para avaliar as candidaturas, nomeadamente o preenchimento dos requisitos exigidos e a apresentação dos documentos essenciais à admissão ou avaliação (n.º1 e n.º2 do artigo 21.º da Portaria n.º 125-A/2019). Através da 2.ª ata é feita a apreciação deliberada, a listagem, ou seja, o mapa de admissões e exclusões dos candidatos. Concebida a listagem, são enviadas as notificações para os respetivos candidatos.

Terminada esta fase, são dados dez dias para que os candidatos se pronunciem, mais especificamente, é dado o prazo de audiência dos interessados.

No caso de existirem excluídos, o júri notifica os candidatos nos cinco dias úteis para que seja realizada a audiência prévia. Num prazo não inferior a dez dias, os interessados

devem ser ouvidos acerca do que têm para apresentar. Após esse período, o júri tem mais dez dias para apreciar as questões e proferir a deliberação final (artigo 22.º e 23.º da Portaria n.º 125-A/2019).

Depois da deliberação final, é então iniciado o processo de seleção. Para este é necessário a aplicação dos métodos de seleção definidos na 1.ª ata do júri. No entanto, e segundo artigo 5.º da Portaria n.º 125-A/2019 e o artigo 36.º da Lei 35/2014, os métodos de seleção obrigatórios consistem na prova de conhecimentos, na avaliação psicológica, na avaliação curricular e, por fim, na entrevista de avaliação de competências. Estas terão também valoração final, previamente definidas em ata, sendo que a prova de conhecimentos ou a avaliação curricular não podem ser inferiores a 30% e a avaliação psicológica ou a entrevista de competências não podem ser inferiores a 25%.

No caso de o candidato ter vínculo à função pública, em exercício de funções por tempo indeterminado, são aplicados a avaliação curricular e a entrevista de competências. Caso não tenham vínculo, são utilizados os restantes métodos de seleção.

Posto isto, são então notificados, com dez dias de antecedência, os candidatos aprovados e é aplicado o 1.º método de seleção, que neste caso é a prova de conhecimentos, que deve ser realizada de forma anónima para efeitos de correção (alínea a) do n.º2 do artigo 8.º da Portaria n.º 125-A/2019). Concluída a prova de conhecimentos, é feita a correção e reúne o júri novamente para elaboração da 3.ª ata, onde será ordenada a lista das notas dos candidatos. Seguidamente, são notificados os candidatos para terem acesso às notas, tendo dez dias para se pronunciarem.

Decorridos os dez dias para reclamação dos candidatos, são emitidas as notificações para o 2.º método de avaliação, a avaliação psicológica. Esta é feita de forma faseada, a partir da aplicação dos testes psicométricos e da entrevista psicológica. Terminada a avaliação psicológica, são atribuídas as notas e são novamente notificados os candidatos acerca das mesmas, tendo mais dez dias para se pronunciarem.

Em todos os prazos para reclamação, o júri, caso exista alguma, reúne e responde ao candidato.

Por fim, e após os dez dias para reclamação, os candidatos são notificados para o método de seleção facultativo, neste caso a entrevista profissional de seleção. Segundo o artigo 6.º da Portaria n.º 125-A/2019, os métodos de seleção facultativos podem ser: a entrevista profissional de seleção, a avaliação de competências por portefólio, provas físicas, exame médico ou a partir de cursos de formação específica. Estes, de acordo com o n.º 2 do artigo 6.º da mesma portaria, não podem ter uma valoração final superior a 30%.

Terminados os métodos de seleção, são contabilizados todas as notas dos candidatos e feita a média de cada um. A partir dos valores obtidos, o júri reúne e elabora o projeto de lista, onde se encontram ordenados alfabeticamente todos os candidatos. Esta lista é afixada em

local visível e público nas instalações da Câmara e disponibilizado no “site” da mesma (artigo 25.º da Portaria n.º 125-A/2019).

De seguida, e reunindo novamente o júri, é desenvolvida a lista de ordenação final, que deve ser organizada “por ordem decrescente da média aritmética ponderada das classificações quantitativas em cada método de seleção” (n.º1 do artigo 26.º da Portaria n.º 125-A/2019). Após o seu desenvolvimento, é submetida a despacho do presidente para autorizar. Aquando da homologação da lista da ordenação final, é mandado uma notificação a todos os candidatos ao procedimento concursal em questão, inclusive aos excluídos no decorrer dos métodos de seleção e, posteriormente, é afixada em local visível e público nas instalações da Câmara Municipal, bem como disponibilizada no seu “site” (n.º4 e n.º5 do artigo 28.º da Portaria n.º 125-A/2019).

De seguida, são dados mais dez dias para audiência prévia. No caso de não existir qualquer reclamação, são convocados os candidatos por ordem de classificação na lista de ordenação final, para aceitação dos postos de trabalho.

Tendo concluído o processo de preenchimento dos postos de trabalho, cessa o procedimento concursal (artigo 30.º da Portaria n.º 125-A/2019) e é formada, com os restantes candidatos, a lista de Reserva de Recrutamento, que vigorará pelo prazo de 18 meses.

#### **4.16.1. Período experimental**

O período experimental, segundo a Lei Geral do Trabalhador em Funções Públicas, é o período de tempo inicial de execuções de funções do colaborador, que comprova se este se encontra apto para as exigências impostas pelo posto de trabalho (artigo 45.º da Lei 35/2014). Este período experimental pode ser considerado como período experimental do vínculo, que “corresponde ao tempo inicial da execução do vínculo de emprego público” (n.º1 do artigo 45.º da Lei 35/2014), ou então período experimental de função, que “diz respeito ao tempo inicial da execução da nova função em diferente posto de trabalho” (n.º2 do artigo 8.º da Lei 35/2014).

O período experimental, dependendo da categoria, tem a duração de: 90 dias para colaboradores integrados na carreira de assistente operacional; 120 dias para colaboradores na carreira de assistente técnico; e 180 dias para colaboradores na carreira de técnico superior (Acordo Coletivo de Trabalho n.º1/2009, Cláusula 6). Caso seja uma situação de um colaborador com contrato em funções públicas a termo, este fica sujeito a 30 dias de período experimental, se o contrato a termo tiver a duração igual ou superior a seis meses, ou a 15 dias, se o contrato a termo tiver a duração inferior a seis meses (artigo 49º da Lei 35/2014).

Ao longo do período experimental, o colaborador deve ser acompanhado por um júri. No caso de ser por vínculo de emprego público a termo, o júri é substituído pelo superior hierárquico referente ao colaborador. No final do período experimental, o colaborador deve

apresentar um relatório, juntamente com os resultados das ações de formação frequentadas que serão avaliadas numa escala de 0 a 20 valores (artigo 46.º da Lei 35/2014).

Para concluir o processo experimental, o colaborador deve ter uma avaliação superior a 14 ou 12 valores, consoante o tipo de carreira ou categoria. Caso o colaborador não conclua com sucesso o período experimental, este cessa as suas funções automaticamente (n.º3 do artigo 45.º da Lei 35/2014,).

O departamento de recursos humanos, durante este processo, apresenta como funções a elaboração de um despacho de nomeação de júri, o qual é posteriormente aprovado pelo órgão executivo da Câmara Municipal. Após essa aprovação, são notificados todos os colaboradores para os informar acerca da composição do júri e também do tempo correspondente à sua categoria em que ficarão em período experimental.

Após estas notificações, os recursos humanos apresentam ao júri uma estimativa da contagem do tempo. Durante o período experimental, são feitas as contagens de tempo, até que este atinja o número de dias estipulados, e só então se entrega ao júri o relatório para que este emita a nota final do colaborador. Com a atribuição da nota final, é concluído o processo, devendo os recursos humanos enviar para Diário da República a conclusão do processo.

#### **4.17. Inscrição na A.D.S.E.**

O processo de inscrição na A.D.S.E. depende do tipo de beneficiário. Estes podem ser beneficiários titulares ativos (ainda a prestar serviços na função pública) e seus familiares ou beneficiários titulares aposentados, bem como os familiares sobreviventes.

Para estes últimos beneficiários, a responsabilidade da sua inscrição na A.D.S.E. é sua, sendo feita através dos serviços “online” da A.D.S.E. Para efetuar a sua inscrição devem preencher o respetivo formulário (disponibilizado pela A.D.S.E.) e reunir o comprovativo de vínculo público, enquanto ativo, e o comprovativo da pensão que auferir, para posteriormente enviar pela plataforma de atendimento “online” da A.D.S.E. No caso de ser aposentado pela CGA, não precisa de fazer nova inscrição na A.D.S.E., porque esta é feita automaticamente.

A inscrição dos beneficiários titulares ativos e os seus familiares é da responsabilidade da entidade patronal. No entanto, os beneficiários titulares ativos devem requerer, na sua entidade patronal, a inscrição durante os primeiros seis meses seguintes à sua primeira relação jurídica de emprego público. Se o colaborador não requerer A.D.S.E., é considerada uma renúncia e nunca mais poderá voltar a inscrever-se.

No que concerne aos familiares dos beneficiários titulares ativos, a qualquer momento podem fazer a sua inscrição. No caso de ser um cônjuge, deve apresentar uma fotocópia da certidão de casamento, uma declaração de que este não se apresenta abrangido em nenhuma atividade remunerada, declaração de IRS do último ano e anexos.

Para um descendente menor, é necessário a entrega do assento de nascimento e o formulário a solicitar A.D.S.E. Para um descendente maior de 18 anos, é necessário a entrega do assento de nascimento, certificado de matrícula e o formulário da A.D.S.E. Um beneficiário com mais de 18 anos incapacitado deve apresentar como documentos o assento de nascimento do titular, o assento de nascimento do beneficiário familiar, relatório médico como comprovativo da incapacidade, declaração de atestado da sua situação perante a Segurança Social e um atestado médico de incapacidade multiusos.

Na situação de cônjuge sobrevivente, este apenas pode solicitar a sua inscrição no prazo máximo de um ano a contar da data do falecimento do beneficiário titular e deve apresentar como documentos o assento de nascimento do beneficiário titular, certidão de óbito do beneficiário titular, declaração da S.S. a comprovar que o cônjuge não está abrangido por nenhuma atividade remunerada, fotocópia do IRS do último ano e o IBAN.

#### **4.17.1. Emissão de cartões**

Após a inscrição na A.D.S.E. quer do titular, quer do descendente, cônjuge ou outro beneficiário, é-lhes automaticamente atribuído um número de identificação, que será reconhecido em todas as entidades de saúde com protocolo com a A.D.S.E. Esta identificação concretiza-se num cartão em papel (figura 13), que é enviado para a entidade patronal ou então pelo formato de cartão digital (figura 14), caso o colaborador assim o preferir, sendo que este substitui o cartão em papel. Contudo, o colaborador pode também optar por consultar os dados a qualquer momento na aplicação App MyADSE e assim ter acesso aos descontos de saúde de forma mais rápida, simples e segura.

No caso de perder ou outra situação em que não tem acesso ao cartão, pode ser emitido uma segunda via. Neste caso, o colaborador no ativo terá de se deslocar ao departamento dos recursos humanos para que, através da A.D.S.E. “online”, seja feito o pedido. No caso de um beneficiário aposentado ou beneficiário familiar sobrevivente, deve solicitar o cartão através do atendimento “online” da plataforma da A.D.S.E.

Os beneficiários devem também deslocar-se aos recursos humanos para levantar o seu cartão em papel, bem como o dos seus familiares. Em situação de beneficiários aposentados ou de beneficiários familiares sobreviventes, receberão o seu cartão por correio, através da morada registada nos serviços da A.D.S.E.



Figura 11. Cartão A.D.S.E. em papel



Figura 12. Cartão A.D.S.E. digital

O cartão da A.D.S.E. tem escrito à frente do número de identificação do beneficiário umas siglas de identificação do mesmo, estas correspondem:

- AA – Aposentação da Região Autónoma dos Açores;
- AC – Acordo por Capitação;
- AM – Aposentação da Região Autónoma da Madeira;
- AP – Aposentado;
- CA – Autarquias Locais (Municípios e Freguesias);
- OA – Organismo Autónomo;
- RA – Região Autónoma dos Açores;
- RM – Região Autónoma da Madeira;
- SS – Serviço Integrado (sem autonomia financeira).

#### 4.17.2. Reembolsos

No que diz respeito ao registo de faturas, segundo a A.D.S.E., existem dois métodos de descontos para o beneficiário. Um dos métodos é o Regime Convencionado que se traduz em serviços com os quais a A.D.S.E. tem acordos e apresenta a vantagem de o beneficiário usufruir do desconto no ato do pagamento e não precisar de apresentar a sua fatura.

O segundo método é o Regime Livre, que corresponde ao pagamento do serviço prestado ao beneficiário na sua totalidade e posteriormente apresentar a fatura à A.D.S.E. para que seja reembolsado. Este último método permite ao beneficiário aceder a cuidados de saúde fora do âmbito da rede da A.D.S.E. No entanto, os reembolsos serão atribuídos de acordo com a Tabela de Preços e Regras de Regime Livre estipulada pela A.D.S.E.

Ao nível de reembolsos a A.D.S.E., apenas suporta cuidados de saúde realizados com fins de promoção da saúde, prevenção da doença, tratamento e reabilitação, excluindo todos os tratamentos ou intervenções com a finalidade estética. Assim sendo, a A.D.S.E. não reembolsa:

- Cuidados de saúde resultantes de acidente em serviço ou doença profissional;
- Cuidados de saúde resultantes de acidente da responsabilidade de terceiros;
- Cuidados de saúde que tenham sido objeto de reembolso por outros subsistemas de saúde, serviços sociais ou obras sociais integradas na Administração Pública;
- Taxas moderadoras do SNS;
- Encargo do beneficiário (copagamento) na Rede ADSE;
- Subsídios de casamento, nascimento, aleitação, funeral, educação especial;
- Abono de família.

O pedido de reembolso é feito através da entrega da fatura original e prescrições médicas, quando necessárias, ao departamento dos recursos humanos da Câmara Municipal de Melgaço, tendo o prazo máximo de seis meses para entrega. No caso de uma situação de impossibilidade de não entrega atempada, para que seja reembolsado tem de anexar à fatura um comprovativo dos respetivos motivos de não entrega. Não são aceites fotocópias, duplicados, nem documentos rasurados, segundas vias de documentos, salvo quando resulte inequivocamente de que não cabe qualquer responsabilidade ao beneficiário. No documento de despesa deverão constar os seguintes elementos:

- Identificação do prestador dos cuidados de saúde, com o respetivo NIF;
- Número do documento de despesa pré-impresso, respetiva data de emissão e valor total;
- Discriminação de todos os cuidados de saúde realizados e respetivos valores;
- Nome do beneficiário;
- Número de beneficiário;
- NIF da pessoa a quem foram prestados os atos ou cuidados de saúde.

Após a receção dos documentos, os recursos humanos responsabilizam-se pelo registo dos mesmos através do SBA (Sistema de Beneficiários da A.D.S.E.), em que lhe é atribuído um número de registo à fatura para que, posteriormente, seja paga pela entidade aquando do processamento dos vencimentos. Antes do procedimento dos vencimentos, é ainda feita uma transferência de dados entre a plataforma do SBA e o SGP, para que este último processe todos os dados fornecidos pelo SBA relativos às faturas registadas anteriormente e assim fazer o pagamento corretamente.

Quando as despesas forem pagas por uma entidade privada, são apenas reembolsados pela A.D.S.E. os montantes não reembolsados pela outra entidade. Para isso, é necessário a entrega dos documentos de despesa acompanhados pelos documentos de suporte, para que seja verificado quais os montantes não reembolsados pela outra entidade. Estes serão também pagos de acordo com a Tabela de Preços e Regras do Regime Livre.

Os reembolsos são pagos pela A.D.S.E. ao beneficiário ou titular legal, através do IBAN registado na base de dados deste. Os reembolsos, quando é da responsabilidade da A.D.S.E., são pagos, na normalidade das situações, nos dois meses subsequentes à receção dos documentos de suporte. No caso de ser pedido o reembolso através da A.D.S.E. Direta, o prazo de pagamento é, na normalidade, o das situações inferior.

#### **4.17.3. Atualização dos dados na A.D.S.E.**

A atualização dos dados pessoais deve ser da responsabilidade dos beneficiários. Para validar se os dados estão corretos ou para proceder a qualquer atualização, os beneficiários titulares aposentados e os seus familiares devem entrar na plataforma “online” da A.D.S.E. e atualizar os seus dados.

Caso se trate de um beneficiário titular ativo, deve deslocar-se aos recursos humanos da sua entidade patronal e pedir uma atualização dos dados pessoais, que também é feita na plataforma “online” da A.D.S.E.

Isto permitirá ao titular uma correta receção dos documentos, bem como o usufruto correto dos seus direitos.

#### **4.18. Registo de atestados**

Tal como as faltas dos funcionários, os atestados ou baixas médicas são também processadas pelo departamento dos recursos humanos, que, segundo o n.º1 do artigo 17.º da Lei 35/2014, devem ser entregues à entidade patronal no prazo de cinco dias úteis. No caso de não ser entregue o comprovativo de doença, o colaborador fica sujeito a faltas injustificadas até à data da entrada do documento (n.º5 do artigo 17.º da Lei 35/2014).

Na situação em que o colaborador está impossibilitado de prestar o exercício das suas funções, deve apresentar à entidade patronal “a declaração passada por estabelecimento hospitalar, centro de saúde, incluindo as modalidades de atendimento complementar e permanente, ou instituições destinadas à prevenção ou reabilitação de toxicodependência ou alcoolismo, integrados no Serviço Nacional de Saúde” (n.º2 do artigo 17.º da Lei 35/2014).

“A declaração de doença é válida pelo período que o médico indicar (...) o qual não pode exceder os 30 dias. Se a situação de doença do trabalhador se mantiver deve ser entregue nova declaração de doença” (n.º3 e n.º4 do artigo 18.º da Lei 35/2014).

Para o registo dos atestados, os recursos humanos utilizam a plataforma Millenium Plus e o SGP. Estas plataformas permitirão ao colaborador justificar a sua falta e mencionar a ausência deste para posteriormente ser processado o vencimento, sendo que, de acordo com o n.º 2 do artigo 15.º da Lei 35/2014, o “trabalhador terá uma perda na totalidade da remuneração nos três primeiros dias, bem como a perda de 10% da remuneração a partir do quarto dia até ao trigésimo dia de incapacidade temporária. No caso de falta por internamento hospitalar, faltas por motivo de cirurgia ambulatória e doença por tuberculose, não há lugar à perda da remuneração base diária. No entanto, todas as faltas por doença implicam a perda do subsídio de refeição”.

No caso dos trabalhadores que apresentam descontos pela Segurança Social, após o registo, para efeitos internos, nas plataformas dos recursos humanos, é também feito o registo da sua baixa na plataforma da A.D.S.E. Direta. Ou seja, são enviados os atestados dos colaboradores para a A.D.S.E., para que posteriormente esta emita o Documento Único (DUC), exposto na figura 15. O DUC, por sua vez, permite ao colaborador fazer o seu desconto mensal para a A.D.S.E. e não perder todos os seus direitos de assistência e proteção de saúde.

#### Documento Único de Cobrança

Nº Documento	000427397
Entidade	
Descrição	[Desconto do Beneficiário] Desconto- 201701

Data de emissão	<b>2017-01-16</b>
Referência para pagamento	<b>521 999 999 999 999</b>
Montante a pagar	<b>9 460.97 €</b>
Data limite de pagamento	<b>2017-01-23</b>

Certificação do pagamento
---------------------------

Figura 13. Documento Único de Cobrança

Após 60 dias consecutivos de faltas por doença, o trabalhador é remetido para a junta médica, também através da plataforma da A.D.S.E. Direta (alínea a) do n.º1 do artigo 23.º da Lei 35/2014). De acordo com o n.º1 do artigo 24.º da mesma lei, “nos cinco dias imediatamente à data em que se completarem os 60 dias consecutivos de faltas por doença, o trabalhador deve ser notificado para que se apresente à junta médica, indicado o dia, a hora e o local onde a mesma se realizará”. A junta médica pode prolongar a baixa ou indeferir o pedido, tendo o colaborador que regressar ao trabalho. No entanto, se for prolongado “apenas pode fazê-lo por 30 dias, até ao limite de 18 meses” (n.º1 do artigo 25.º da Lei 35/2014).

#### **4.19. Sistema de gestão da formação profissional na administração pública**

Na administração pública, é fundamental a aprendizagem contínua, tal como em todas as organizações, sendo uma ação de competitividade entre empresas e organizações, que permite facilitar o desenvolvimento da própria empresa (Almeida e Alves, 2011).

Especificamente na administração pública, o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º86-A/2016 define a formação profissional como uma forma de “reforçar as competências profissionais dos trabalhadores, com vista à integração de um novo posto de trabalho na sequência da reorganização dos órgãos ou serviços”.

Uma das obrigações legais do empregador público centra-se no objetivo de “proporcionar ao trabalhador e aos dirigentes o acesso à formação profissional e criar as condições facilitadoras da transferência dos resultados da aprendizagem para o contexto de trabalho” (artigo 11.º do Decreto-Lei n.º86-A/2016).

Nesta situação, o departamento dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Melgaço foca-se primeiramente no levantamento das necessidades sugeridas pelos colaboradores (através de um formulário predefinido pelo Município), uma vez que são estes os principais interessados e que se encontram diariamente a exercer as funções em questão. Posteriormente, é elaborado um plano de formação anual, onde é discriminado todo o ciclo de formação, de acordo com o diagnóstico de necessidades efetuado anteriormente.

O plano de formação anual deve conter, segundo a alínea 2) do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, “as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos, de inovação e modernização garantindo uma abordagem prospetiva da atividade formativa; as necessidades prioritárias dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam, aferidas de entre as áreas estratégicas definidas; e por fim, a identificação de necessidades de formação decorrente do processo de avaliação de desempenho”.

Após a sua elaboração, o plano de formação anual segue para aprovação do executivo. Após a sua aprovação, é feito um novo levantamento de necessidades pelos recursos humanos, que será mandado para o aprovisionamento, para que seja cabimentado. Após a sua cabimentação, é enviado para o presidente para que este aprove e autorize a despesa.

De seguida, é remetido para os fundos disponíveis para emissão da requisição. É então feita a inscrição dos colaboradores, através do contacto com a entidade formadora e enviado um número de compromisso ou número de requisição para que, posteriormente à formação, seja emitida uma fatura com o respetivo número.

Todas as formações elaboradas pela Câmara Municipal que apresentam carga superior a 4 horas estão sujeitas a avaliação para efeitos de prática. Segundo o n.º1 do artigo 22.º do Decreto-Lei 86-A/2016, a avaliação da formação “perspetiva a melhoria contínua e a inovação, possibilitando a monitorização sistemática das intervenções formativas”. Se o formando estiver satisfeito e se verificar “a transparência da aprendizagem para o contexto de trabalho, resultados ou impactos da transparência na organização e um retorno do investimento” (n.º3 do artigo 22.º do Decreto-Lei 86-A/2016), o ciclo de formação encontra-se concluído com sucesso. Se a avaliação da formação se verificar negativa, ou seja, irrelevante para o desenvolvimento das tarefas do formando, é iniciado um novo ciclo de formação para o indivíduo na mesma área de intervenção.

O planeamento da avaliação da formação deve ser feito pela entidade formadora, durante a fase de planeamento da formação, sendo definido previamente “o respetivo modelo de avaliação, identificando as finalidades, os instrumentos, os momentos e os níveis avaliativos de intervenção” (n.º2 do artigo 22.º do Decreto-Lei 86-A/2016).

Numa situação em que o colaborador pretende fazer uma autoformação, a Câmara Municipal não pode impedir a sua assiduidade, quando esta tem lugar fora do período laboral. No entanto, o colaborador, para frequentar a autoformação, tem de apresentar ao seu superior um pedido de autorização, em que seja exibido a “data de início, o local de realização, a natureza e o programa, a duração e, quando aplicável, a formação em questão” (n.º5 do artigo 16.º do Decreto-Lei 86-A/2016).

O nível de créditos para os colaboradores que pretendem realizar formações por sua iniciativa é de 100 horas por cada ano civil, sendo que, no fim da mesma, o formando deve apresentar na entidade patronal o relatório final, bem como o certificado de formação (artigo 16.º do Decreto-Lei 86-A/2016).

#### **4.20. Mobilidade**

A mobilidade consiste numa transferência de colaboradores entre entidades públicas ou no mesmo órgão, ocorrendo por um levantamento de necessidades de serviços. Contudo, e como é referido no n.º1 do artigo 92.º da Lei 35/2014, a mobilidade ocorre sempre que “haja conveniência e interesse público, desde que a economia, eficácia e eficiência dos órgãos ou serviços o imponham”.

A mobilidade pode ser uma mobilidade equivalente à modalidade de vínculo público do colaborador por tempo indeterminado ou entre ambas as modalidades (contrato e nomeação);

pode também apresentar-se como uma mobilidade dentro do mesmo órgão ou serviço ou entre dois órgãos ou serviços; pode, ainda, ser uma mobilidade relativa a colaboradores efetivos em funções ou relativa a colaboradores em situação de requalificação; ou, por fim, pode considerar-se uma mobilidade a tempo inteiro ou parcial (n.º2 do artigo 92.º da Lei 35/2014).

Para o desenrolar da mobilidade nos Recursos Humanos, é desenvolvido uma informação técnica onde estão expostos possíveis impedimentos ou não para a conceção da mobilidade, as funções exercidas pelo colaborador em questão e uma proposta de data para o deferimento do pedido de mobilidade do colaborador.

Ao nível de modalidades da mobilidade, e de acordo com o n.º3 do artigo 93.º da Lei 35/2014, estas podem ser:

- Mobilidade na categoria, para o exercício de funções inerentes à categoria de que o/a colaborador/a é titular, na mesma atividade ou em diferente atividade para que detenha habilitação adequada;
- Mobilidade intercarreiras, para o exercício de funções inerentes a carreira cujo grau de complexidade é igual, superior ou inferior à carreira na qual o/a colaborador/a está inserido/a;
- Mobilidade intercategorias, para o exercício de funções inerentes a categoria superior ou inferior da carreira de que o/a colaborador/a é titular.

A formalização do pedido de mobilidade é feito:

- Por acordo entre os serviços de origem e de destino, mediante aceitação do/a colaborador/a;
- Por acordo entre os órgãos ou serviços de origem e de destino, com dispensa de aceitação do/a colaborador/a;
- Por decisão do órgão ou serviço de destino, com dispensa do acordo do serviço de origem, mediante despacho do membro do Governo, em situações de mobilidade entre serviços do ministério que tutela, e com aceitação ou dispensa de aceitação do/a colaborador/a, nos termos legais;
- Por decisão do órgão ou serviço, em caso de mobilidade entre unidades orgânicas, e com aceitação ou dispensa de aceitação do/a colaborador/a, nos termos legais.

No caso de a mobilidade suceder para a categoria inferior da mesma carreira ou para carreiras de grau de complexidade funcional inferior à da carreira, o acordo do colaborador nunca pode ser dispensado (n.º2 do artigo 94.º da Lei 35/2014).

No que concerne à durabilidade da mobilidade, em regra, a sua duração é no máximo de 18 meses, sendo que pode ser prorrogada por um período máximo de 6 meses, caso esteja a decorrer um procedimento concursal para ocupação do posto de trabalho preenchido pelo colaborador em mobilidade. Numa situação em que o órgão ou serviço não possa constituir

vínculos de emprego público por tempo indeterminado, a mobilidade não tem duração máxima (n.º1 e n.º2 do artigo 97.º da Lei 35/2014).

Feito um pedido de mobilidade, este deve ser publicitado, pelo órgão ou serviço de destino, na BEP e no “site” eletrónico do órgão ou serviço de destino (artigo 97.º- A da Lei 35/2014).

Durante o período de mobilidade, a remuneração do/a colaborador/a é mantida de acordo com a situação jurídico-funcional anterior e é assegurada pelo serviço de destino, exceto acordo em sentido diferente entre este e o serviço de origem.

A consolidação da mobilidade na categoria que ocorra dentro do mesmo órgão ou serviço concretiza-se, em princípio, por acordo entre o dirigente máximo e o/a colaborado/a, sendo o acordo do/a colaborador/a dispensado quando a constituição da mobilidade dele não tenha carecido (artigo 99.º da Lei 35/2014).

Por sua vez, a consolidação da mobilidade na categoria entre dois órgãos ou serviços diferentes concretiza-se por decisão do dirigente máximo do órgão ou serviço de destino. No entanto, e de acordo com o artigo 99.º e artigo 99.º - A da Lei 35/2014, deve existir:

- Acordo entre o serviço de origem e de destino, quando este tenha sido exigido para a constituição da mobilidade;
- Acordo entre o/a colaborador/a e o serviço de destino, quando tenha sido exigido para a constituição da mobilidade ou quando esta envolva alteração da atividade de origem;
- No mínimo, a mobilidade tenha tido a duração de seis meses ou a duração do período experimental exigido para a categoria, caso este seja superior;
- Um posto de trabalho previsto previamente no mapa de pessoal.

No que diz respeito à avaliação de desempenho do colaborador em processo de mobilidade, a classificação obtida e o tempo de exercício de funções na outra entidade pública “são tidos em conta na antiguidade do trabalhador, por referência ou à sua situação jurídico-funcional de origem, ou à do vínculo de emprego público por tempo indeterminado, que na sequência da situação de mobilidade, venha a constituir” (artigo 100.º da Lei 35/2014).

#### **4.21. Acumulação de funções**

A acumulação de funções inicia-se com a apresentação de um requerimento por parte do colaborador ao departamento dos recursos humanos. Neste requerimento, o colaborador em questão deve descrever o “local do exercício da função ou atividade a acumular, o horário em que a atividade se desenrolará, a remuneração, a natureza autónoma ou subordinada e o respetivo conteúdo, a justificação do interesse público na acumulação, a justificação da inexistência de conflitos com as suas funções públicas e o compromisso de cessação imediata

da função acumulada, no caso de ocorrência de conflito com a atividade desenvolvida na função pública” (n.º2 do artigo 23.º da Lei nº 35/2014).

Após a entrega do requerimento nos recursos humanos, é elaborada uma informação técnica onde se enquadra o pedido do colaborador. Após a informação, é remetido para o presidente para que este difunda um despacho a autorizar ou não a acumulação de funções.

A não acumulação de funções pode ocorrer quando se verifique que as atividades em questão são concorrentes, similares ou conflitantes, que apresentem conteúdo idêntico no seu desempenho, que sejam desenvolvidas permanentemente e, por fim, se dirijam ao mesmo núcleo de destinatários (n.º2 do artigo 22.º da Lei nº 35/2014).

Por fim, os colaboradores que pretendam acumular funções ou atividades privadas devem ter em atenção que não sejam incompatíveis com as atividades desempenhadas na função pública, que o horário não seja sobreposto, que não comprometam a isenção e a imparcialidade exigidas na função pública e que não provoquem prejuízo para o interesse público ou para os direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.

## Capítulo V

## **5. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública**

Ao longo deste relatório de estágio, nomeadamente no capítulo I, foi abordado o tema da avaliação de desempenho, que tem vindo a implementar-se cada vez mais e se tem tornado num fator importante para o progresso de uma organização. Tal como refere Cunningham e Macgregor (2014), a avaliação de desempenho dos colaboradores é uma estratégia da organização para auxiliar o alcance dos objetivos da mesma. Esta estratégia de gestão garante, também, que a organização se mantenha num nível de competitividade face às organizações rivais, tanto na atualidade como no futuro (Brandão & Guimarães, 2001).

No que diz respeito à avaliação de desempenho na administração pública, foi implementado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este, segundo Magalhães e Pereira (2016), é um instrumento de Gestão de Recursos Humanos que proporciona à organização um conjunto de vantagens.

Este sistema surgiu entre 2008 e 2009 com o objetivo de que Administração Pública se torne mais eficaz, eficiente, motivada, capaz e moderna, no que toca aos colaboradores, como também aos serviços prestados (Magalhães & Pereira, 2016).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a introdução da avaliação de desempenho na função pública, nomeadamente o SIADAP, foi feita com a Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações (Lei 12-A/2008), que inseriu um novo regime de vinculação à função pública, um novo regime de carreiras e levou a que a progressão da carreira dependesse da avaliação dos colaboradores. Esta nova lei foi, posteriormente, complementada com o Regime e Regulamento do Contrato de Trabalho em Funções Públicas aprovados pela Lei n.º59/2011, de 11 de setembro, que veio aproximar o Regime Laboral da Função Pública ao Regime do Direito Privado. Mais tarde, e traduzindo-se como o documento mais importante, foi publicada a Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro, que aprova o SIADAP e que contempla a progressão pelo mérito e não pela antiguidade (Magalhães & Pereira, 2016).

Tendo em consideração esta análise e verificando os documentos descritos anteriormente, o n.º2 do artigo 1.º da Lei n.º66-B/2007 refere que este fenómeno “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 colaboradores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”.

Este processo de avaliação aplica-se ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos colaboradores da Administração Pública, independentemente da sua relação jurídica de emprego público (n.º4 do artigo 2.º da Lei n.º66-B/2007). Uma vez que avalia as três áreas da administração pública, há a necessidade, conforme o n.º1 do artigo 9.º da Lei 66-B/2007, de se subdividir em três subsistemas: o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1), o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes

da Administração Pública (SIADAP 2) e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). Estes ciclos avaliativos, dependendo do subsistema avaliado, têm o período de avaliação, conforme o n.º3 do artigo 9.º da Lei 66-B/2007, de um ano para o SIADAP 1, de cinco ou três anos (de acordo com a duração da comissão de serviço) para o SIADAP 2 e, por fim, dois anos para o SIADAP 3.

Relativamente ao SIADAP 1, a sua avaliação assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), que evidencia a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos anualmente fixados, os indicadores de desempenho, os meios disponíveis, os grau de resultados obtidos na persecução dos objetivos, a identificação dos desvios e as suas causa e ainda, a avaliação final do desempenho do serviço (artigo 10.º da Lei 66-B/2007). Ao nível de parâmetros de avaliação, são tidos em conta os “objetivos de eficácia”, “objetivos de eficiência” e “objetivos de qualidade”. Para avaliar os resultados do serviço, são utilizados os seguintes níveis de graduação: superou o objetivo, atingiu o objetivo e não atingiu o objetivo (artigo 11.º da Lei 66-B/2007). Segundo o artigo 12.º da Lei 66-B/2007, os indicadores de desempenho estabelecidos no QUAR devem obedecer aos princípios da pertinência face aos objetivos, à credibilidade, à facilidade de recolha, à clareza e ainda à comparabilidade. A avaliação dos serviços é efetuado através da autoavaliação e heteroavaliação. A autoavaliação pretende evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço. A heteroavaliação visa aprofundar o conhecimento acerca das causas dos desvios evidenciados na autoavaliação e apresentar proposta de melhoria para processos futuros. A avaliação final deste subsistema de avaliação é expressa qualitativamente pelo desempenho “bom” (atingiu todos os objetivos, superando alguns), desempenho “satisfatório” (atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes) ou, por fim, pelo desempenho “insuficiente” (não atingiu os objetivos mais relevantes) (artigo 18.º da Lei 66-B/2007). Os resultados da avaliação devem ser entregues às organizações sindicais ou comissões de trabalhadores. O Conselho Coordenador do SCI tem o prazo de 30 dias para se pronunciar acerca do seu parecer final. Após verificação da nota final, é divulgada na página eletrónica da organização pública.

No que concerne ao SIADAP 2, este avalia o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios, dependendo do termo da sua comissão de serviço, estando sujeitos a monitorização intercalar. Este período de monitorização intercalar corresponde ao ano civil em que exerceu como dirigente superior durante um período mínimo de seis meses, de forma seguida ou interpolada (artigo 29.º da Lei 66-B/2007). Para os dirigentes superiores, e de acordo com o artigo 30.º da Lei 66-B/2007, os parâmetros de avaliação incidem no “grau de cumprimento dos compromissos” (resultados face aos objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais) e nas “competências” (liderança, visão estratégica, representação externa e de gestão demonstradas). Para a sua avaliação, o dirigente superior deve apresentar, até 15 de abril de cada ano, um relatório de atividades com a sua autoavaliação e um relatório sintético que inclua a matéria de gestão e de qualificação dos recursos humanos, de gestão dos recursos financeiros e o resultado global da

aplicação do SIADAP 3 (artigo 31.º da Lei 66-B/2007). Para a avaliação dos dirigentes intermédios, são tidos em conta parâmetros como “resultados” e “competências”. Estes obtêm resultados de acordo com os objetivos, podendo ser atribuída a seguinte avaliação: “objetivo superado”, que corresponde à pontuação de 5 valores; “objetivo atingido”, que corresponde a pontuação 3 valores; ou “objetivo não atingido”, que corresponde a uma pontuação de 1 valor. É ainda avaliado pelas competências, sendo estas traduzidas pelas seguintes menções: “competência demonstrada a um nível elevado”, o que lhe atribui a pontuação de 5 valores; “competência demonstrada”, que atribui uma pontuação de 3 valores; e, por fim, “competência não demonstrada ou inexistente”, que tem a pontuação de 1 valor (artigo 36.º da Lei 66-B/2007). O dirigente intermédio deve também apresentar, até 15 de abril de cada ano, o seu relatório sintético com os seus resultados face aos objetivos negociados. Quer sejam dirigentes superiores ou dirigentes intermédios, a avaliação final será expressa de forma qualitativa mas depende da nota quantitativa obtida, ou seja, a uma pontuação de 4 a 5 valores corresponde a um “desempenho relevante”, de 2 a 3,999 valores “desempenho adequado” e, finalmente, a uma pontuação de 1 a 1,999 valores “desempenho inadequado” (artigo 37.º da Lei 66-B/2007). No que diz respeito aos avaliadores, “os dirigentes de 1.º grau, 2.º grau ou intermédios são avaliados pelo dirigente superior de quem diretamente dependem” (artigo 38.º da Lei 66-B/2007).

Por fim, segue-se a avaliação de desempenho dos colaboradores, o SIADAP 3, que é aplicado de forma bienal a todos os colaboradores que apresentem relação jurídica de emprego público. Este processo inclui várias fases: “o planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir, a realização da autoavaliação e da avaliação, a harmonização das propostas de avaliação, a reunião entre avaliador e avaliado, a validação de avaliações e reconhecimento de desempenhos excelentes, a apreciação do processo de avaliação pela comissão paritária, a homologação, a reclamação e outras impugnações e ainda, a monitorização e revisão dos objetivos” (artigo 61.º da Lei 66-B/2007).

Durante o decorrer do processo de avaliação, são intervenientes o avaliador, o avaliado, o conselho coordenador da avaliação (CCA), a comissão paritária e o dirigente máximo do serviço. A função de avaliador, segundo o artigo 56.º da Lei 66-B/2007, compete ao superior hierárquico imediato; no caso de este estar ausente, será o superior hierárquico de nível seguinte. Este tem como funções: negociar os objetivos com o avaliado, rever regularmente os objetivos, negociar os objetivos, avaliar os colaboradores diretamente subordinados, ponderar as expectativas dos colaboradores e também, fundamentar as avaliações de desempenho relevante e inadequado.

No que diz respeito ao avaliado, este tem o dever de realizar a autoavaliação e de ter um envolvimento ativo e responsabilizado ao longo do processo de avaliação, devendo ainda negociar com o avaliador os objetivos e competências (artigo 57.º da Lei 66-B/2007).

O CCA é presidido pelo dirigente máximo do serviço, o responsável pelos recursos humanos e por três a cinco dirigentes. A este, conforme o artigo 58.º da Lei 66-B/2007, cabe-

Ihe o seguinte: estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3; estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objetivos, de escolha de competências e de indicadores de medida; estabelecer o número de objetivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho; garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e do SIADAP 3; emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados; e, ainda, exercer as demais competências que, por lei ou regulamento, lhe são cometidas.

A comissão paritária, segundo o artigo 59.º da Lei 66-B/2007, é composta por “quatro vogais, sendo dois representantes da Administração, designados pelo dirigente máximo do serviço, um membro do conselho coordenador da avaliação e dois representantes dos colaboradores por estes eleitos”. As suas funções consistem em informar e analisar as propostas de avaliação, antes de estas serem homologadas, sendo que as devem aplicar durante um período de quatro anos.

Finalmente, o último interveniente do processo de avaliação, o dirigente máximo do serviço, que tem como funções: “garantir a adequação do sistema de avaliação, coordenar e controlar o processo de avaliação anual; fixar os níveis de ponderação dos parâmetros de avaliação; assegurar o cumprimento das regras; homologar as avaliações anuais; decidir as reclamações dos avaliados; assegurar a elaboração do relatório anual da avaliação do desempenho; exercer as demais competências que lhe são cometidas” (artigo 60.º da Lei 66-B/2007).

Ao nível de parâmetros de avaliação (Secção II da Lei 66-B/2007), os colaboradores são avaliados segundo os “Resultados” e as “Competências”. No que diz respeito aos resultados, estes decorrem dos objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica, sendo que podem ser, também, definidos objetivos partilhados, sempre que haja a necessidade do desenvolvimento de uma função em equipa. Os objetivos fixados no início do ciclo de avaliação devem ser no mínimo três e no máximo sete para cada colaborador. Os resultados atribuídos para cada objetivo devem enquadrar-se nas seguintes pontuações: “Objetivo superado”, com pontuação de 5 valores; “Objetivo atingido”, com a pontuação de 3 valores; e “Objetivo não atingido”, com a pontuação de 1 valor. Por fim, a avaliação do parâmetro dos resultados é obtida através da média aritmética das pontuações atribuídas a todos os objetivos. No que concerne às competências, estas assentam na avaliação dos conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentos adequados ao exercício das funções previamente definidas para cada colaborador, num número não inferior a cinco, sendo que estas devem ser acordadas entre o avaliador e o avaliado. Relativamente aos níveis de avaliação, as competências são enquadradas nas seguintes menções: “Competência demonstrada a um nível elevado”, correspondendo à pontuação de 5 valores; “Competência demonstrada”, correspondendo à pontuação de 3 valores; e “Competência não demonstrada ou inexistente”, que corresponde à pontuação de 1 valor. A avaliação final deste parâmetro é

feita através da média aritmética das pontuações atribuídas a cada competência do colaborador.

A avaliação final do colaborador resulta da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, sendo que o parâmetro “Resultados” tem uma ponderação mínima de 60% e o parâmetro “Competências” uma ponderação máxima de 40%. A avaliação final é expressa qualitativamente, de acordo com a pontuação final da cada parâmetro e mediante os termos do artigo 50.º da Lei 66-B/2007, a saber: “Desempenho relevante”, com uma avaliação final de 4 a 5 valores; “Desempenho adequado”, com uma avaliação final de 2 a 3,999 valores; e “Desempenho inadequado”, com uma avaliação final de 1 a 1,999 valores.

Segundo Magalhães & Pereira (2016), este sistema pretende, essencialmente, avaliar o desempenho do colaborador comparando-o com o desempenho dos outros, para que assim, e através da nota obtida, se consiga motivar e desencadear interesse para desenvolver mais e melhor o seu trabalho. No entanto, e muitas das vezes, a aplicabilidade do SIADAP fica comprometida devido à falta de ferramentas necessárias para a obtenção dos melhores resultados.

Com esta avaliação pretende-se, sobretudo, conferir ao avaliado uma identificação das suas potencialidades pessoais e profissionais, um diagnóstico de necessidades de formação, uma identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhorias, possibilidade de melhorias nos postos de trabalho e também a alteração do posicionamento remuneratório na sua carreira (artigo 52.º da Lei 66-B/2007).

Em modo de conclusão, e após toda esta análise, verifica-se que o SIADAP pode dar um enorme contributo na definição do perfil e das competências de um colaborador, adequar cada um dos colaboradores aos seus postos de trabalho e a cada função distribuída, bem como melhorar a formação necessária aos colaboradores, a sua responsabilidade e motivação (Magalhães & Pereira, 2016).

## **5.1. Elaboração e aplicação de entrevista sobre o SIADAP na Câmara**

### **5.1.1. Descrição das entrevistas**

A elaboração de uma entrevista sobre o SIADAP surgiu ao longo do estágio, com o objetivo de perceber qual a perceção e as opiniões dos colaboradores da Câmara Municipal de Melgaço, distribuídos pelas categorias de técnico superior, assistente técnico, assistente operacional e chefes de divisão.

Neste sentido, e para a aplicação destas entrevistas, foi tido em conta a população acessível à estagiária, por forma a facilitar todo o processo de agendamento e execução da entrevista.

A entrevista considerada seria de amostragem não probabilística, visto que o tema seria previamente escolhido pela investigadora, não seria um conjunto de população representativa e não teria como finalidade comprovar hipóteses, mas sim retirar informações e criar uma ideia base da perspectiva dos colaboradores face à avaliação implementada no Município. Consequentemente, a amostragem não probabilística seria por conveniência, dado o que já foi referido, e também por serem escolhidos colaboradores casuais segundo as oportunidades da estagiária. Tal como refere Carmo e Ferreira (2008), é um tipo de amostra que se utiliza em indivíduos disponíveis ou em grupos de voluntários, sendo que os resultados não podem ser generalizados à população à qual pertence o grupo de conveniência, mas do qual se podem obter informações preciosas.

Uma vez escolhido o tema e a forma como seria abordado, foi pensada uma entrevista não estruturada, com a finalidade de criar um ambiente livre para que o entrevistado pudesse exprimir de livre vontade a sua opinião, sendo que o objetivo das entrevistas, de acordo com o autor Sampieri, Collado e Lúcio (2006), é obter informação sobre um determinado tema, problema ou um tópico de interesse através da linguagem e perspectiva do entrevistado. Tal como refere Mattos (2005), a entrevista não estruturada é uma forma especial de conversar, na qual se esclarecem conceitos ou situações, atitudes e comportamentos, ou apenas se enriquece com mais informação acerca de um tema.

No que diz respeito à construção do guião, foram tidos em consideração aspetos como determinar as áreas mais importantes a abordar e quais as questões mais pertinentes que gerassem outros assuntos ou aspetos importantes dentro do tema principal, sempre com a finalidade de deixar o entrevistado à-vontade para que pudesse alongar a sua resposta e fornecer a informação de uma forma espontânea. Para isso, foram utilizadas questões mais gerais e questões de contraste. Segundo o autor Sampieri, Collado e Lúcio (2006), as questões gerais traduzem-se por impulsos dados pelo entrevistador para chegar a assuntos do seu interesse, como são exemplos as questões sobre a “opinião dos entrevistados”; o segundo tipo de questões refere-se a questões em que é pedido ao entrevistado que apresente semelhanças ou diferenças entre duas coisas mencionadas pelo entrevistado.

Após a definição da construção do guião, foram criados dois guiões de entrevistas (Anexo III), em que uma consistia em perguntas mais dirigidas ao avaliador e a outra pretendia perceber qual a compreensão e opinião dos avaliados.

### **5.1.2. Aplicação das entrevistas**

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados, com uma data e hora previamente acordadas entre os envolvidos. Quanto à duração, não se fixou um tempo limite para não inviabilizar a resposta do entrevistado, assim como não houve acesso ou conhecimento prévio do guião da entrevista.

Inicialmente foi apresentado um consentimento (Anexo II), com o objetivo de informar e solicitar autorização de recolha de informações da entrevista, bem como para gravar a mesma. Tal como refere Sampieri, Collado e Lúcio (2006), é sempre conveniente informar o entrevistado sobre o objetivo da entrevista e qual o uso destinado à mesma.

Nas entrevistas podem ser utilizadas várias formas de absorção de informação: gravação áudio, anotações, ditado digital, fotografias ou vídeos (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006). Assim, e tal como mencionado no parágrafo anterior, foi escolhido o método de gravação de áudio. Este processo tinha como única finalidade a recolha do máximo de informação necessária ao desenvolvimento do relatório de estágio, pelo que foi garantido que, logo após a análise e exposição dos dados relativos à entrevista, a gravação autorizada seria transcrita e posteriormente eliminada.

Todas as transcrições das entrevistas desenvolvidas aos colaboradores da Câmara Municipal de Melgaço estão apenas, mais especificamente no anexo IV.

### **5.1.3. Entrevistas aos Avaliados**

Na entrevista destinada aos avaliadores, tentou-se perceber qual o conhecimento detido face a todo o processo de avaliação; que critérios são tidos em conta aquando do estabelecimento dos objetivos aos avaliados; o ambiente vivido na Câmara com a aplicação do sistema; estratégias de motivação aplicadas aos avaliados; o que consideram ser difícil no processo de avaliação, e por fim, quais as alterações mais pertinentes no sistema.

No que diz respeito à entrevista destinada aos avaliados, teve como foco questões que se prendem com o conhecimento do processo de avaliação; em que medida os avaliados sentem que a avaliação espelha a sua capacidade e competência enquanto colaborador; quais as mudanças necessárias ou pontos a melhorar; qual o ambiente vivido entre colegas após a aplicação do SIADAP e ainda qual a formação ou esclarecimento que teve sobre este sistema.

A aplicação das entrevistas foi feita a dois avaliadores e sete avaliados, tendo sido perceptivo que o sistema de avaliação não é encarado da forma mais positiva.

Relativamente aos avaliados, verificou-se que a maioria dos entrevistados considera o processo de avaliação uma ferramenta necessária, mas que não resulta em pleno e que impede a sua valorização a nível das várias funções exercidas ao longo do biénio. Foi igualmente apurado que, na opinião dos entrevistados, se trata de um processo muito injusto e com uma enorme carga burocrática que não valoriza o mérito e o desempenho dos colaboradores de forma eficiente.

Quanto ao reconhecimento sentido das suas capacidades e competências enquanto colaboradores, os entrevistados foram unânimes em responder que continua a persistir a ideia

de que são os colaboradores mais influentes junto dos avaliadores que são premiados e não de acordo com os objetivos ou funções desempenhadas.

No que concerne aos objetivos, os entrevistados referem, na sua maioria, a ausência de objetivos que se enquadrem nas suas funções diárias, ou seja, os objetivos, de acordo com os entrevistados, não transmitem na sua totalidade o desempenho e capacidade do colaborador.

Ainda de acordo com os colaboradores entrevistados, averigua-se que com a aplicação do sistema de avaliação (SIADAP) o ambiente de trabalho na instituição se tornou mais competitivo a nível de desempenho dos objetivos. Esta competitividade gerou discórdia entre colegas, pois, segundo os entrevistados, existem colaboradores que apenas se debruçam sobre os objetivos de forma a cumpri-los a tempo e de forma eficiente, deixando todas as outras funções por desenvolver, e no final da avaliação tem melhores notas ou as mesmas.

Por fim, com as entrevistas realizadas aos colaboradores foi perceptível a necessidade de mudanças e melhorias na aplicação do sistema, nomeadamente nos objetivos e quotas.

#### **5.1.4. Entrevistas aos avaliadores**

Nas entrevistas realizadas aos avaliadores, e no que respeita ao conhecimento do processo de avaliação do desempenho, os entrevistados foram unânimes em considerar o SIADAP como um processo muito importante, que permite avaliar e distinguir o desempenho dos colaboradores, com vista a uma otimização de resultados e uma maior produtividade, e igualmente uma forma de controlo, com vista à obtenção de resultados por parte dos colaboradores e a sua conseqüente progressão na carreira.

Encaram o sistema de avaliação como um elo importante no que respeita à motivação, dado existir um reconhecimento do trabalho desenvolvido e apresentado de uma forma construtiva. No entanto, consideram, também, ser um motivo de discórdia, uma vez que o SIADAP não é uniforme e existe muita falta de conhecimentos acerca de todo o processo. Para além do aspeto mencionado anteriormente, a má comunicação interna, que leva também à falta de conhecimentos, potencia a falta de clareza no processo de avaliação e a compreensão da atuação por parte dos avaliadores.

Com as entrevistas aplicadas, verificou-se também a discórdia na atribuição de quotas, que, segundo os entrevistados, gera conflito tanto nos avaliadores, aquando da discussão de atribuição de quotas às várias unidades orgânicas, como nos avaliados, no momento da avaliação.

Quando questionados acerca de como são atribuídos os objetivos aos colaboradores, foi perceptível uma preocupação em aumentar a participação dos colaboradores na definição de objetivos quer individuais quer a nível de secção ou departamento.

Questionados sobre o que consideram ser o mais difícil no processo de avaliação, foi evidente a dificuldade ao nível da compreensão dos colaboradores face às subidas de carreira, que se tornaram mais limitadas com o sistema de avaliação. Por consequência, e também como limitação para todo o processo, foi mencionada a incapacidade de fazer uma verdadeira avaliação aos colaboradores. Por fim, a falta de acompanhamento e de formação aos avaliadores, mas também aos avaliados, pois nem sempre compreendem os avaliadores nem o processo em si, existindo uma enorme inquietação acerca do SIADAP.

#### **5.1.5. Conclusões das entrevistas**

Com a aplicação destas entrevistas, procurou-se perceber qual a perceção do sistema de avaliação na câmara municipal, bem como as vantagens e desvantagens da aplicação do sistema, na perspetiva de avaliados e avaliadores. Contudo, ficou bem assente a necessidade de se proceder a alterações de ordem estrutural, por forma a fortalecer todo o processo na visão dos intervenientes.

Verificou-se também como problema a falta de formação por parte dos avaliadores e avaliados, o que leva a uma falta enorme de compreensão face à atuação dos avaliadores, o que gera desentendimento e discórdia face ao sistema de avaliação.

De igual modo, a falta de comunicação e de informação entre os vários intervenientes do processo, nomeadamente avaliados e avaliadores, e a inexistência de “feedback” ao colaborador no momento da avaliação são, *per se*, um constrangimento que pode comprometer o processo de avaliação.

Finalmente, a definição de objetivos e respetiva avaliação assumem-se, igualmente, como uma desvantagem de todo o processo de avaliação. Aliás, os avaliados, nas suas entrevistas, mencionam a atribuição de forma errada dos objetivos individuais, destacando ainda o facto de não serem valorizadas todas as tarefas desenvolvidas pelo colaborador ao longo do biénio.

#### **5.2. Criação de um calendário das fases do SIADAP**

No decorrer do estágio curricular, foi realizada uma reunião com a chefe de divisão, onde me foi proposto o desenvolvimento de um calendário das fases do SIADAP (Anexo V). Esta proposta consistia num guião para a Câmara Municipal de Melgaço, no qual se pretendia ter descrito todo o processo do SIADAP, nas suas várias formas de aplicação.

Para a criação do calendário, foi tido em atenção as leis referentes a este processo, bem como alguns exemplos de calendários de outras câmaras.

Após consultar os documentos mencionados anteriormente, foram desenvolvidos documentos em formato de WORD com a disposição das fases do SIADAP I, SIADAP II e SIADAP III (Anexo V).

Na estrutura deste calendário, ficaram registadas todas as fases do processo do SIADAP, o período em que deve ser realizada cada uma dessas fases, os intervenientes de cada fase, bem como os objetivos pretendidos na etapa correspondente.

Após o término do documento, foi enviado para a chefe de divisão e para as orientadoras de estágio, para aprovação.

## **Capítulo VI**

## 6. Responsabilidade Social

Numa perspetiva histórica, o tema da responsabilidade social surge como primeira referência em 1953, no livro *Social Responsibilities of the Businessman*, escrito por Howard Bowen. Na década de 60, Davis sugere que a responsabilidade social é uma ideia nebulosa que deveria ser vista pela perspetiva da gestão, enquanto McGuire expôs no seu livro *Business and Society* que a responsabilidade social não é só uma obrigação legal e económica, mas também social e ética (Ribeiro, 2013).

Nos anos 70, começa-se a falar das práticas ambientais e sociais das empresas, surgindo em França, em 1972, o Balanço Social, que se define como sendo um instrumento de avaliação das práticas na área da responsabilidade social (Monteiro, 2005). Em Portugal surge apenas na década de 80, onde foi exigido a divulgação do Balanço Social para empresas com mais de 100 empregados (Ribeiro, 2013).

No final dos anos 70, passam a ser tomadas as decisões pela própria organização e não pelos indivíduos, substituindo-se a ideia de responsabilidade pessoal por responsabilidade corporativa. Este novo conceito de Responsabilidade Social Corporativa, segundo Vasconcelos, Alves e Pesqueux (2012), representa a atitude voluntária das empresas em melhorar a sociedade e proteger o meio ambiente através das suas ações.

Na década seguinte, surge a famosa teoria dos Stakeholders, que consiste na ideia de que as empresas não possuem responsabilidades senão em relação aos seus acionistas, ou seja, limita-se apenas um grupo da empresa que com o seu comportamento pode influenciar diretamente o futuro da mesma (Vasconcelos, Alves e Pesqueux, 2012).

Contudo, na década de 90, a ideologia neoliberal continuou a influenciar o processo de formação do conceito de responsabilidade social, dando lugar ao World Business Council for Sustainable Development, defendendo que a responsabilidade social faz parte do desenvolvimento sustentável. Nesta abordagem, a responsabilidade social é composta pelas dimensões económica, ambiental e empresarial, com o objetivo de crescer a nível económico através da preservação do meio ambiente e pelo respeito aos diversos agentes sociais, contribuindo assim para uma melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Nos últimos anos, e após todos os estudos acerca da Responsabilidade Social, verifica-se que ainda não existe consenso acerca de um conceito específico para o tema. No entanto, ao longo dos anos foi-se responsabilizando as empresas e organizações pelo desenvolvimento da sociedade onde se encontra inserida, adotando ações que influenciam o bem-estar comum.

Para Vasconcelos, Alves e Pesqueux (2012), para entender a intervenção das organizações na sociedade, é fundamental analisar as práticas desenvolvidas em duas perspetivas: no que toca às suas motivações éticas e também no que diz respeito a efeitos provocados por essas práticas nos “stakeholders” das organizações.

Para além dos autores anteriores, Alves e Bolognesi (2015) também defendem que uma organização deve ser analisada na perspetiva de perceber se a ação social desenvolvida é considerada, efetivamente, uma preocupação da empresa face ao meio ecológico em que está inserida e quais as questões sociais inseridas no processo, bem como o retorno que estas irão provocar na sociedade.

Outros autores que estudaram a responsabilidade social foram Sgorla e Fossá (2010), que veem este fenómeno como uma forma de gestão que se explica pela relação ética e transparente da empresa face a todos os públicos e através do estabelecimento de metas que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando os recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e estimulando a redução das desigualdades sociais. Esta é caracterizada pela sua transparência (divulgando informações, decisões e intenções), estabelecimento de compromissos públicos (assumindo os seus compromissos publicamente), envolvimento com instituições que representam interesses variados (criando contato com outras organizações), capacidade de atrair e manter talentos (apresentando-se como uma alternativa profissional), alto grau de motivação e comprometimento dos colaboradores (envolvimento de todos os colaboradores e fornecedores na gestão da R. S. E.), capacidade de lidar com situações de conflito (demonstrar disposição para investigar e dialogar), estabelecimento de metas de curto e longo prazo (introduzindo ações de R. S.) e, por fim, envolvimento da direção da empresa (comprovando o entendimento estratégico).

Contudo, a responsabilidade social numa organização pode encontra-se em duas grandes dimensões: interna (foca-se em diferentes aspetos da empresa) e externa (dá destaque à sociedade).

Relativamente à dimensão interna, esta pertence fundamentalmente à própria empresa, com a finalidade de promover um bom ambiente para os colaboradores. Para isso, é essencial um investimento por parte da organização nos recursos humanos, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, assim como na adoção de práticas ambientais que proporcionem uma melhor gestão na exploração dos recursos naturais. Nesta dimensão da R. S., é dado relevo aos seguintes assuntos (Ribeiro, 2013):

- Gestão de recursos humanos – nesta área podem ser utilizadas várias técnicas e ferramentas, desde a formação, elaboração de um código de ética, promoção do dia da empresa e da família, atribuição de prémios de mérito, integração de colaboradores portadores de deficiência, aprendizagem ao longo da vida, até à promoção de um equilíbrio entre trabalho e família;
- Segurança, saúde e higiene no trabalho – neste campo deve ser promovido um ambiente seguro e confortável para os colaboradores, através do incentivo a práticas que promovam a saúde no trabalho, nomeadamente intervalos ao longo do dia, ginástica laboral, entre outras;

- Adaptação à mudança – as reestruturações das empresas tem vindo a ocorrer cada vez mais, sendo situações que promovem o desconforto e a insegurança. A reestruturação deve ser feita de forma socialmente responsável, salvaguardando sempre os direitos dos trabalhadores e criando condições em que o conhecimento seja disponibilizado a todas as partes interessadas;
- Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais – este tipo de gestão é importante para as empresas e para o ambiente, na medida em que se diminui o impacto ambiental, se possibilita a redução das despesas energéticas e do tratamento de resíduos, obtendo um aumento dos lucros da empresa.

No que concerne à dimensão externa, esta ultrapassa a esfera da empresa, estendendo-se à comunidade local. Isto traduz-se, por exemplo, na contratação das pessoas que fazem parte da comunidade, na preocupação da empresa face à comunidade, na manutenção do ambiente local ou mesmo na defesa de causas sociais locais.

No sentido de interiorizar a Responsabilidade Social nas empresas, em 2015, foi definida a Agenda de 2030, constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esta segundo o site das Nações Unidas, é uma agenda alargada e ambiciosa que aborda várias dimensões do desenvolvimento sustentável, tanto a nível sócio, económico, como ambiental e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável têm como base os progressos e lições aprendidas com os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, estabelecidos entre 2000 e 2015, e são fruto do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo. A Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Figura 13) são a visão comum para a Humanidade, um contrato entre os líderes mundiais e os povos e “uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta”.



Figura 14. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

### **6.1. Responsabilidade social nas autarquias**

Ao nível da responsabilidade social nas autarquias, é mais difícil perceber o seu impacto, uma vez que é da responsabilidade dos departamentos públicos contribuir para o bem-estar e melhoramento da comunidade. No entanto, ao longo dos anos ocorreu um aumento do interesse por parte das instituições públicas face ao novo movimento que é a responsabilidade social. Este surgimento na função pública teve início na década de 80, onde se dá um aumento da recessão económica e do endividamento externo do país, gerando a dúvida em torno do papel do Estado na economia e na crise fiscal, agravando-se, conseqüentemente, com a exclusão e a desigualdade social.

Em meados dos anos 90 surge a reforma do Estado, criando relações entre o Estado e a Sociedade Civil, desresponsabilizando o Estado pelo desenvolvimento económico e social. A partir destas novas relações entre o setor público, o setor empresarial e a sociedade civil, e ainda as relações com as organizações não-governamentais (ONG's), verificou-se a participação, efetivamente, do Estado na gestão e na execução das políticas sociais (Garcia, 2005).

Como consequência das mudanças referidas, começam-se a formar “três setores sociais” diferentes: o primeiro setor ou setor público, que é representado pelo governo e os seus recursos e fins públicos; o segundo setor, que diz respeito ao setor privado e aos seus recursos e fins privados (organizações com fins lucrativos); e, por fim, o terceiro setor, que trata das organizações da sociedade civil, cada vez mais ativas na procura do atendimento das demandas sociais (associações e entidades sem fins lucrativos). Estes três setores demonstram, de forma individual, a forma de fazer negócios, de investir e os compromissos e responsabilidade de cada um (Garcia, 2005).

O Estado é central no que diz respeito a proporcionar o bem-estar público, no entanto, hoje em dia, já não se espera que o Estado seja o único responsável por ações públicas, mas que marque a sua presença como indutora, normativa e agregadora, garantindo sempre os serviços e os direitos do cidadão. Por outro lado, a atuação dos outros setores é diferenciada, mas complementar, uma vez que se tornam corresponsáveis pelo desenvolvimento social sustentável. O setor empresarial deve demonstrar a sua postura e a sua decisão empresarial em fazer a sua parte, participando o terceiro setor com a vontade de mudar a realidade social por meio do seu conhecimento, competência e capital social.

Tal como referido anteriormente, a autarquia, por definição, tem que ser socialmente responsável, já que tem como função fazer a gestão e a promoção do desenvolvimento económico, social, cultural, em conjugação com a excelência e eficácia, tornando-se mais difícil distinguir as suas ações de responsabilidade social.

Contudo, nos dias de hoje, ainda se constata uma pequena percentagem de municípios que praticam a responsabilidade social de forma identificada e entendida (Ribeiro, 2013),

sendo que estes dispõem de atribuições específicas e como competências o planeamento, a gestão e a realização de investimentos nos seguintes domínios:

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

O nível de exigência e expectativa por parte dos municípios para com o serviço público tem aumentado significativamente, o que leva à necessidade da melhoria constante dos próprios serviços e mesmo à superação dos objetivos propostos. Torna-se assim importante a gestão da qualidade dos serviços. Contudo, é necessário ter em consideração o facto de que o setor público não tem como objetivo final a maximização de um valor económico, mas sim político. Esta questão da qualidade dos serviços tem sofrido uma evolução, uma vez que neste momento é considerada fundamental a satisfação do cliente. No sentido de difundir a gestão da qualidade dos serviços nas autarquias, é essencial haver uma constante avaliação dos serviços públicos prestados, por forma a organizar e examinar os objetivos, para assim criar condições de melhorias futuras (Ribeiro, 2013).

De acordo com Ribeiro (2013), a implementação destas políticas públicas nas autarquias tem levado a que as empresas comecem a ver o setor público como uma parte interessada para as suas estruturas operacionais e para perceberem os esforços na promoção da responsabilidade social.

Neste âmbito, surge a Rede Social, que segundo a informação disponibilizada no Site da Segurança Social é um programa que incentiva os organismos do setor público (serviços desconcentrados e autarquias locais), instituições solidárias e outras entidades que trabalham na área da ação social, a conjugarem os seus esforços para prevenir, atenuar ou erradicar situações de pobreza e exclusão e promover o desenvolvimento social local através de um trabalho em parceria.

Os destinatários deste programa são as pessoas, famílias e comunidades, às quais se proporciona o acesso a mais e melhores respostas e serviços, promovendo assim o desenvolvimento social local.

O que é proposto de um modo geral é que, em cada comunidade, as autarquias e as entidades públicas e privadas, tenham uma visão partilhada dos problemas sociais que existem nessa área, consigam definir em conjunto objetivos, prioridades, estratégias e ações e ainda, utilizem de forma mais racional os recursos disponíveis.

Para que seja possível atingir o propósito mencionado anteriormente, foram definidos princípios base, sendo estes: o princípio da subsidiariedade (os problemas são identificados e resolvidos no local); o princípio da integração (coordenação entre as várias entidades locais); o princípio da articulação (articulação dos vários parceiros no mesmo âmbito de ação); o princípio da participação (potenciar a ação dos atores locais e à população); o princípio da inovação (adequação às novas realidades) e por fim, o princípio da igualdade de género (orienta o planeamento e as intervenções).

Através destes, pretende-se que a nível de concelho sejam apresentados resultados como:

- **Diagnóstico Social:** contem os resultados da avaliação do ciclo de planeamento e a definição de prioridades de intervenção;
- **Plano de Desenvolvimento Social:** contempla o plano de articulação com os outros instrumentos de planeamento;
- **Plano de ação:** retrata as ações, cronograma, parceiros envolvidos e recursos para a cada ação, bem como a relação das ações com os objetivos específicos no Plano de Desenvolvimento Social;
- **Modelo de avaliação:** inclui as modalidades, os critérios de avaliação, os indicadores de resultado, de eficácia e de impacto;
- **Sistema de informação:** apresenta os indicadores de contexto e os indicadores de impacto, bem como a monitorização da execução dos Planos de Ação que depois fornecerão elementos para a realizar a avaliação daquele ciclo de planeamento.

Concluindo, todo o programa de rede social deve procura produzir mudanças aos níveis local e regional, permitindo ainda, favorecer a articulação e adaptação de políticas e medidas de âmbito nacional aos problemas e necessidades locais.

## **6.2. Ações de R. S. desenvolvidas na Câmara Municipal de Melgaço**

Antes de ser apresentada qualquer proposta de responsabilidade social à Câmara, foi feita uma pequena pesquisa acerca de ações já desenvolvidas pela mesma, com a intenção de melhorar e contribuir para o bem-estar da população melgacense.

Neste sentido, verificou-se que a C.M.M. tem uma rede social que visa a concertação de esforços para a erradicação ou atenuação da pobreza e da exclusão social e para a promoção do desenvolvimento social, através do fomento de redes de Apoio Integrado que se traduzem na criação de Comissões Sociais de Freguesias (CSF) e de Conselhos Locais de Ação Social (CLAS), enquanto plataformas de planeamento e coordenação da intervenção social ao nível do concelho e das freguesias. É também propósito da Rede Social propiciar o estímulo, a difusão e a consolidação de boas práticas ao nível da intervenção e da solidariedade sociais.

É de destacar como atividade imposta neste programa, a Rede em Festa, que consiste numa atividade Inter-Redes Sociais do Vale do Minho, em que anualmente se efetua um Encontro de Idosos. Esta é uma iniciativa que decorre alternadamente num dos concelhos que integram esta parceria: Melgaço, Monção, Valença, Vila Nova de Cerveira e Paredes de Coura.

É dinamizada para os idosos apoiados por instituições de 3ª idade, procura promover a interação social neste grupo da população, assim como a experiência de novas vivências, através da deslocação a locais diferentes do seu quotidiano e da convivência com pessoas alheias à sua rotina. Nela participam todos os anos aproximadamente uma centena de pessoas provenientes das diversas instituições de apoio à 3ª idade do concelho: Santa Casa da Misericórdia, Centro Paroquial e Social de Chaviães, Centro Paroquial e Social do Alto Mouro e Lar Idade D'Ouro.

Para além da rede social, a Câmara Municipal, dispõe de um extenso trabalho e esforço no sentido de melhorar a sua prestação no que concerne a apoios sociais, sendo a sua política de base o melhoramento das condições de vida da sua população. Com essa finalidade, foi criado o Plano de Desenvolvimento Sustentável e Solidário (PDSS), transversal a diversas áreas e agora reforçado.

O P.D.S.S. é composto por treze medidas que visam a proteção da família, da natalidade, da terceira idade e das pessoas economicamente desfavorecidas, que não só dão continuidade ao já executado no plano anterior como também introduzem novas ações para a consolidação de uma política social que privilegia as pessoas.

Como primeira medida, foi criado um incentivo à natalidade/adoção, sendo oferecido um subsídio de nascimento e adoção de 500,00€ pelo primeiro e segundo filhos e 1.000,00€ a

partir do terceiro filho, inclusive. A atribuição do referido subsídio, de prestação única, beneficia exclusivamente os residentes no concelho (conforme prova a efetuar através do Cartão de Cidadão, Bilhete de Identidade ou Cartão de eleitor) e ficará dependente de requerimento acompanhado de prova do nascimento completo e com vida/adoção, a ser entregue no Balcão Único do Município até dia 10 de cada mês, num limite máximo de 6 meses sobre a data do nascimento/adoção. Esta medida inclui ainda o reembolso mensal de despesas de puericultura, saúde ou outros bens de primeira necessidade, até um limite máximo de 100,00€ euros por mês, não podendo ultrapassar o montante de 600,00€ euros no decurso dos primeiros seis meses de vida da criança. Tais despesas deverão ser efetuadas no comércio local e serão reembolsadas após entrega do comprovativo das mesmas no Balcão Único, ficando sujeitos à respetiva validação pelos serviços de Ação Social do Município.

Como segunda medida, a Câmara Municipal gerou um apoio à primeira infância, através do reembolso do montante despendido com a mensalidade da creche, para os agregados familiares residentes no concelho, com a mensalidade até um limite máximo de 75,00€ euros por criança, a ser concretizado todos os meses, mediante a apresentação do respetivo recibo até ao dia 15 do mês seguinte, no Balcão Único do Município.

A terceira medida consiste em incentivos à formação. Estes são atribuídos anualmente, a cinco novos estudantes, naturais ou residentes no concelho de Melgaço que, nesse ano, ingressem ou frequentem o ensino superior público. O valor dos incentivos é definido e atualizado anualmente por deliberação da Câmara Municipal e estes vigorarão pelo tempo mínimo que durar o curso dos candidatos selecionados.

Como quarta ação de responsabilidade social, a Câmara Municipal constituiu uma modalidade de Auxílios Económico. Esta trata de apoios socioeducativos aos alunos inseridos em agregados familiares cuja situação económica determina a necessidade de participações, para fazer face aos encargos relacionados com o prosseguimento da escolaridade, como refeições e outro material escolar e transporte escolar. O valor atual é de 40,00 € para os alunos do 1.º ciclo do ensino básico incluídos no 1.º escalão e 20,00 € para os do 2.º escalão. Relativamente ao pré-escolar, o valor é de 25,00 € para os alunos incluídos no 1.º escalão e 12,50 € para os do 2.º escalão.

A quinta medida incide numa faixa etária específica, designando-se *Apoio Jovem*. Neste caso, a autarquia concede a isenção de taxas de edificação previstas no Regulamento Municipal devidas pela construção/reabilitação da primeira habitação própria (até aos 250 m2 de área bruta de construção) para:

- os jovens até aos 35 anos;
- os casais (casamentos e união de facto, nos termos da Lei 7/2001) cuja média de idades não ultrapasse os 35 anos.

A sexta ação social diz respeito a apoios às Famílias Numerosas e a Bombeiros Voluntários no Ativo. A fim de dissuadir o consumo excessivo de água, a sua tarifa é feita

segundo escalões de consumo, com valor crescente. No entanto, uma vez que não entra na linha de conta com a dimensão da família, esta tarifa penaliza fortemente as famílias mais numerosas, pelo que se anexa proposta de manutenção de escalões para as famílias com um agregado igual ou superior a cinco pessoas. Relativamente aos bombeiros, este apoio será concedido desde que comprovem a sua atividade e será independente do número de elementos do agregado familiar.

Na medida sete, a Câmara pretende apoiar os mais velhos. Com isto criou a manutenção do “Cartão de Idoso”, reduzindo em 50%, para as pessoas com idade igual ou superior a 65 anos, residentes no concelho de Melgaço, mediante a apresentação do Bilhete de Identidade/Cartão do Cidadão, os preços e taxas praticados nos espaços culturais, de desporto e lazer de gestão municipal (incluindo os da Empresa Municipal), tais como Piscinas Municipais, Casa da Cultura, Núcleos Museológicos, Porta de Lamas de Mouro, etc.

Outra medida implementada é o apoio às famílias no domínio da habitação. Esta medida visa o apoio a agregados familiares residentes no concelho de Melgaço há pelo menos dois anos, que nele se encontrem recenseados e que estejam em situação de grave carência económica resultante de insuficiência de rendimentos do agregado familiar, caracterizada pela impossibilidade de, pelos seus próprios meios, assegurar os encargos com a habitação própria ou arrendada. Este apoio reveste-se de carácter excecional e pontual. Mediante a apresentação de candidatura, poderá ser atribuído a estes agregados apoio económico pelo período máximo de três meses, para pagamento de renda de casa em habitação permanente, excetuando-se as situações de habitação social ou prestação de aquisição de habitação própria. Nas situações de pagamento de renda, o apoio a atribuir corresponderá a um terço da renda, sendo que o valor máximo do apoio não poderá ultrapassar 100,00€. Nas situações de pagamento de prestação de aquisição de habitação, o apoio a atribuir corresponderá também a um terço da prestação, não podendo exceder o valor máximo de 100,00€.

A nona medida estabelecida pelo município consiste no apoio às famílias no domínio da saúde, também destinada a agregados familiares residentes no concelho de Melgaço há pelo menos 2 anos, que nele se encontrem recenseados e que estejam em situação de grave carência económica. Esta medida visa o apoio na aquisição de medicamentos ou outros produtos destinados ao tratamento médico, desde que acompanhados de prescrição médica. O apoio a atribuir será calculado em função do rendimento *per capita* do agregado familiar, não podendo exceder o valor máximo de 100,00€ euros por apoio, num número máximo de três subsídios anuais, mediante comprovativo do pagamento. Nesta linha, foi ainda estabelecida uma parceria com a Associação Dignidade (fundada por entidades do setor social e do setor de saúde) para a materialização do Programa *abem*: Rede Solidária do Medicamento. O programa *abem* destina-se a indivíduos carenciados residentes no concelho de Melgaço, abrangendo também os casos de inesperada carência económica, decorrentes de situações de desemprego repentino ou de confronto com doença incapacitante. Este programa confere ao

beneficiário portador de cartão *abem* uma comparticipação de 100% na aquisição de medicamentos sujeitos a receita médica e comparticipados pelos SNS.

Relativamente à décima ação do Município, esta refere-se ao apoio dado às famílias no consumo energético. Esta medida visa o apoio a agregados familiares residentes no concelho de Melgaço há pelos menos 2 anos, que nele se encontrem recenseados e que estejam em situação de grave carência económica resultante de insuficiência de rendimentos do agregado familiar, caracterizada pela impossibilidade de, pelos seus próprios meios, assegurar os encargos com o consumo de energia elétrica. Este apoio reveste-se de carácter excecional e pontual. Mediante a apresentação de candidatura, poderá ser atribuído a estes agregados apoio económico para pagamento de fatura da eletricidade. O apoio a atribuir não poderá ultrapassar os 50,00€ euros, num número máximo de três apoios anuais.

A ação de responsabilidade social número onze consiste num pacote fiscal, ou seja, a nível da carga fiscal em termos de IMI e ainda em termos de IRS. A autarquia distingue, ao nível do IMI, apoios de minoração que variam consoante o número de dependentes, minoração por prédio arrendado e a classificação de prédios consoante sejam de interesse público, de valor municipal ou património cultural.

A décima segunda medida consiste em isentar, durante três anos, de Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas (IMT) e IMI os prédios urbanos objeto de reabilitação, sendo tal reabilitação certificada pelo Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P. ou pela Câmara Municipal, consoante o caso, e desde que, em qualquer caso, seja atribuída a esse prédio, quando exigível, uma classificação energética igual ou superior a **A** ou quando, na sequência dessa reabilitação, lhe seja atribuída classificação energética superior à anteriormente certificada em pelo menos dois níveis (artigo 45.º do Estudo dos Benefícios Fiscais).

Por fim, a última medida da Câmara Municipal de Melgaço retrata os Apoios ao Investimento. Este apoio enquadra-se no número 1 do artigo 18.º da Lei 73/2013, em que os Municípios podem deliberar lançar anualmente uma derrama, até ao limite máximo de 1,5% sobre o lucro tributável sujeito e não isento de IRC. No entanto, para os sujeitos passivos com um volume de negócios no ano anterior que não ultrapasse 150.000,00€, pode ser fixada uma taxa reduzida de derrama. Como medida de fomento económico, propõem-se a fixação da taxa de derrama a aplicar em 0%.

### **6.3. Apresentação sobre a Responsabilidade Social**

Ao longo do estágio, e após ser feita a proposta de ações de responsabilidade social, foi perceptível a falta de conhecimento por parte dos colaboradores da Câmara de Melgaço sobre o que era e em que consistia a Responsabilidade Social.

Com esta perspectiva, e em concordância com a coorientadora de estágio (chefe da Divisão de Gestão Municipal), foi proposta o desenvolvimento de uma apresentação sobre o que é a responsabilidade social e a influência que esta tem sobre o funcionamento da Câmara.

Para a elaboração desta apresentação, foi aglomerado um conjunto de possíveis questões que um colaborador sem conhecimento sobre a área faria. Através destas questões foi desenvolvido primeiramente, um panfleto (figura 18) onde se pretendia esclarecer o que é a Responsabilidade Social e quais as suas vantagens e desvantagens. Para aprofundar ainda mais o tema da Responsabilidade Social, foi desenvolvido um **PowerPoint**, em que se pretendia que cada diapositivo apresentasse a resposta a questões mais profundas acerca do tema.

Ao nível de informação, esta foi obtida através de uma pesquisa que deu origem a um conjunto de artigos e estudos que expunham a informação desejada.

Por fim, e após serem respondidas todas as questões reunidas no início, foram descritas as propostas pensadas para desenvolver na Câmara.



Figura 15. Panfleto da Responsabilidade Social

#### **6.4. Propostas de Responsabilidade Social para implementação na Câmara Municipal de Melgaço**

Ao longo do estágio na Câmara Municipal de Melgaço, foi perceptível a ausência de atividades de Responsabilidade Social, particularmente ao nível interno. Nesta perspetiva, foi feita uma proposta de implementação de atividades com interesse em melhorar a eficácia, eficiência, desempenho e bem-estar dos colaboradores do Município.

Com o desenvolvimento destas atividades, pretendia-se também focar o interesse dos colaboradores em melhorar o seu local de trabalho, que, por consequência, iria influenciar de forma positiva o ambiente envolvente, bem como a sociedade melgacense.

Posto isto, de seguida irão ser descritas as propostas feitas à Câmara, tal como todo o processo de implementação.

##### **6.4.1. Código de Ética, Conduta e Cidadania**

O Código de Ética, Conduta e Cidadania foi proposto como uma ação de Responsabilidade Social à Câmara Municipal de Melgaço, uma vez que, e segundo Dias (2014), é um instrumento de conduta das responsabilidades sociais e das obrigações das organizações, para que seja possível atingirem os objetivos pessoais e coletivos dos seus colaboradores. A ética é um ideal na organização, embora, por vezes, o ser humano percorra caminhos menos éticos e se desvie dos propósitos definidos pelas organizações.

No entanto, todas as organizações que ostentem um código e se encontrem a aplicá-lo são organizações socialmente responsáveis, que gozam de um ambiente interno e externo com confiança. Por outro lado, proporcionam uma grande estabilidade aos seus colaboradores, obtendo resultados como uma imagem positiva e credível para os cidadãos externos (Dias, 2014).

Assim, com a aplicação do Código na Câmara Municipal de Melgaço, pretende-se transmitir confiança, proteção, igualdade, justiça, imparcialidade, colaboração e transparência, simplicidade, responsabilidade e gestão participativa. Pretende-se também:

- Incluir, aprofundar e desenvolver os princípios e competências no domínio da igualdade de género entre funcionários;
- Sensibilizar para aplicação das suas práticas profissionais e pessoais da forma correta e eficiente;
- Alertar os colaboradores da Câmara Municipal de Melgaço acerca da sua responsabilidade e sentido de obrigação para com o seu trabalho e em relação ao trabalho dos colegas;

- Estimular o respeito pela individualidade e a dignidade de cada um e de si próprio;
- Facilitar o acesso a informações essenciais de Recursos Humanos e da necessidade de documentos fundamentais para benefício dos colaboradores.

Para o desenvolvimento do Código de Ética, Conduta e Cidadania foi necessário, primeiramente, pesquisar e analisar vários documentos relacionados com o assunto e que retratam a importância do código numa organização, tal como foram analisados códigos de outras câmaras.

Após este estudo inicial, foi feita uma reunião com o Sr. Presidente para apresentar a proposta e conseqüentemente autorizar o seu desenvolvimento. Com a aprovação do executivo, foi feita uma pesquisa acerca das regras de conduta e dos procedimentos usados na Câmara face aos seus colaboradores, tendo sido necessário recorrer ao departamento dos recursos humanos do Município para compilar mais informação necessária ao desenvolvimento do mesmo.

O Código de Ética, Conduta e Cidadania está composto por um conjunto de princípios e valores em matéria de ética profissional, que deve ser reconhecido e adotado por todos os colaboradores ao serviço do Município de Melgaço, independentemente do seu vínculo profissional. Tendo isto em vista, o código foi redigido de forma clara, objetiva e concisa, tendo em atenção o número de colaboradores e as diferentes idades e graus de escolaridade que estes apresentam.

Tal como já foi referido anteriormente, e como também refere Dias (2014), o código de ética deve conter as regras e os procedimentos que definem a cultura da organização, descrevendo os princípios mais relevantes a serem observados e incorporados pelos colaboradores. Tendo em atenção a perspectiva do autor, o Código de Ética, Conduta e Cidadania (figura 19) desenvolvido para a Câmara Municipal de Melgaço está organizado da seguinte forma:

1. Capítulo I – Disposições Gerais;
2. Capítulo II – Princípios;
3. Capítulo III – Normas de Conduta;
4. Capítulo IV – Relacionamento Externo;
5. Capítulo V – Relacionamento Interno;
6. Capítulo VI – Direitos e Deveres;
7. Capítulo VII – Disposições Finais.

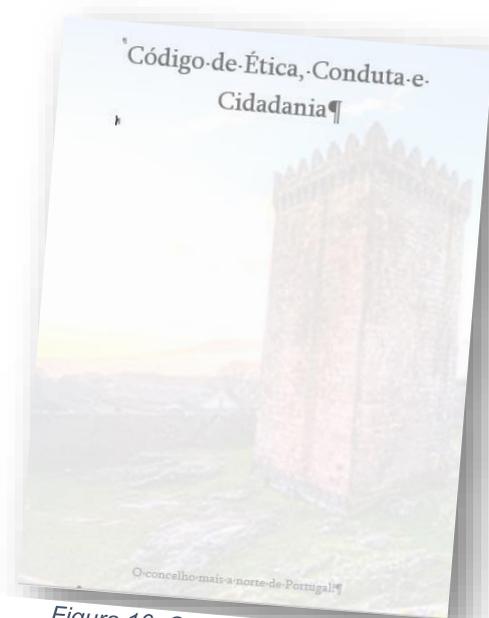


Figura 16. Capa do Código de Ética, Conduta e Cidadania

Após a conclusão da redação do Código de Ética, Conduta e Cidadania, foi enviado para a orientadora e coorientadora de estágio para obtenção de um “feedback”. Após a confirmação destas, foi então enviado para cada um dos chefes de divisão, para que estes emitissem o seu parecer e a sua aprovação final, pois serão maioritariamente estes a aplicá-lo na sua gestão de trabalho do dia a dia e no contato direto com os colaboradores do Município. De seguida, e tendo aprovação dos chefes de divisão, foi enviado para o executivo para aprovação e autorização da sua afixação em lugar de fácil acesso para todos os colaboradores.

Com a autorização do executivo, foi então possível afixar o código em local de fácil acesso nas instalações do Município, estando assim disponível para todos os colaboradores da Câmara.

Tendo em consideração os objetivos do desenvolvimento sustentável, esta proposta enquadra-se nos objetivos da igualdade de género, na redução de desigualdades e ainda, na paz, justiça e instituições eficazes, uma vez que potencia a igualdade, a justiça e o bom ambiente o trabalho, que por sua vez reproduz efeitos positivos nos serviços disponibilizados.

#### **6.4.2. Gestão Participativa**

Nos dias de hoje, a democracia leva a que os cidadãos tenham o direito de saber e de opinar sobre tudo que a função pública faz. Para além do direito que os assiste, a participação da sociedade é fundamental para a resolução de problemas, conduzindo a uma atuação mais correta, eficiente e eficaz por parte da função pública (Pinheiro et al., 2013).

Nesta lógica de melhorar os serviços e o funcionamento da Câmara Municipal de Melgaço, e pensando em criar estratégias de participação da sociedade, surge a questão: haverá alguém que conheça melhor os problemas operacionais do dia a dia da Câmara do que os próprios colaboradores?

Tendo este pensamento em conta, a ação de responsabilidade social denominada de “Gestão participativa” pretende fundamentalmente incentivar, motivar e dar a compreender as perspetivas e intenções da Câmara Municipal de Melgaço aos seus colaboradores. A proposta consistia na organização de reuniões com os colaboradores da Câmara Municipal, por forma a estes serem informados sobre certas decisões, perspetivas futuras do Município, formas de intervenção ou de ação, entre outros aspetos fundamentais, como fomentar a motivação e o empenho por parte dos seus colaboradores.

Com esta ação, a Câmara Municipal de Melgaço terá a oportunidade de:

- Demonstrar a sua preocupação face aos seus colaboradores e à igualdade de género;

- Promover o diálogo social e a participação dos colaboradores como forma de envolvimento nas políticas e práticas da Câmara Municipal de Melgaço;
- Fomentar nos colaboradores um sentimento de pertença em relação à entidade patronal;
- Aumentar o nível de partilha e de trabalho em grupo entre os colaboradores;
- Desenvolver e aprofundar o interesse e o conhecimento sobre as suas práticas e estratégias de funcionamento;
- Estimular a capacidade analítica, as suas habilidades e o senso de inovação,
- Potenciar um ambiente positivo no trabalho;
- Recolher informação e perspetivas dos colaboradores em relação à Câmara e às suas propostas.

A ação “Gestão participativa” deve ser dirigida a todos os colaboradores, uma vez que dizem respeito a decisões da Câmara e que poderão afetar diretamente o trabalho ou as funções diárias de todos, sendo que se pretende destacar a igualdade entre os colaboradores.

Esta proposta deveria ser desenvolvida em várias fases: 1.<sup>a</sup> Definir no executivo um número de reuniões para o ano em questão (aqui sugeri três reuniões anuais: uma primeira, no início do ano, para tratar assuntos como os projetos, ideias e expectativas da Câmara para esse ano; uma segunda reunião, que seria um “feedback” de como as coisas se encontram naquele momento; e, finalmente, a última reunião, que se desenvolveria no final do ano, após uma análise sobre os resultados e as conclusões do ano em questão; 2.<sup>a</sup> Criar uma plataforma no “site” da Câmara Municipal de Melgaço, onde os cidadãos pudessem dar as suas sugestões de melhoria, conselhos de funcionamento ou situações incómodas que tivessem vivido.

Ao nível da calendarização, as reuniões, como já foi referido, seriam marcadas pelo executivo, sendo que a sua preparação levaria cerca de um mês, uma vez que cada chefe de divisão teria de reunir toda a informação importante da divisão e, após uma reunião entre estes e o executivo, analisariam tudo o que fosse abordado.

Esta proposta, uma vez exposta ao executivo, não foi desenvolvida devido à reorganização do mapa de pessoal, ou seja, com a aprovação do novo organigrama e a alteração do mapa de pessoal foi criado um novo cargo de direção intermédia de 3.<sup>o</sup> grau, que passaria a ser o responsável por esta ação. No entanto, o término do estágio curricular aconteceu antes da sua contratação e a ação de responsabilidade social ficou sem efeito.

De todos os objetivos do desenvolvimento Sustentável, esta proposta realça o objetivo nº16 (paz, justiça e instituições eficazes no sentido em que melhora o ambiente entre os colaboradores e propicia a motivação e o desenvolvimento eficiente no trabalho.

### 6.4.3. Câmara Ecoeficiente

A proposta de uma “Câmara Ecoeficiente” incide numa sucessiva e significativa preocupação: os gastos e práticas realizadas no dia a dia com consequências a longo prazo e que terão efeitos no meio ambiente, podendo provocar ainda resultados negativos na paisagem do Concelho. Com esta iniciativa, pretende-se sensibilizar os colaboradores e despertar interesse para a importância do uso moderado de água, energia e papel, alertando para os erros, como é o exemplo da não separação do lixo.

Por consequência, esta iniciativa irá também:

- Fomentar uma progressiva interiorização da preocupação com o excessivo consumo;
- Incorporar os princípios da responsabilidade face ao ambiente;
- Desenvolver a aplicação de práticas ambientais a nível profissional e pessoal;
- Incentivar à separação do lixo;
- Minimizar a poluição provocada pela população que deita o lixo para o chão;
- Conscientizar das consequências do uso indevido dos recursos naturais.

Esta ação de sensibilização teve como proposta inicial um conjunto de formações de sensibilização onde seriam expostas as estatísticas e taxas de consumos, taxas de poluição e dificuldade de deterioração dos resíduos deitados no chão, as consequências desse consumo e da não separação do lixo e ainda, exemplos de boas práticas de consumo diário. Esta iniciativa seria da responsabilidade dos recursos humanos, uma vez que passaria por várias ações de formação para os colaboradores da Câmara Municipal de Melgaço.

Para a sua divulgação foi pensada a convocação por grupos de colaboradores, visto que se torna mais fácil e prático, fomentando ainda melhores condições para os participantes.

Ao nível de calendarização, seria interessante o desenvolvimento de maratonas de formações, ou seja, um conjunto de formações de temas distintos, em que, de acordo com os grupos de colaboradores selecionados, fosse atribuído a cada grupo uma formação diferente e, após o seu término, transitassem para outra formação subordinada a outro tema. Esta maratona de formações seria realizada durante dois meses, ao longo do primeiro trimestre do ano e, no final do ano, seria feita uma nova maratona com dinâmicas mais práticas, também com a intenção de perceber qual as práticas adotadas no dia a dia dos colaboradores após a participação na primeira maratona de formações.

Após a apresentação da proposta, foi-me feita uma sugestão de melhoria da mesma. Ou seja, foi-me sugerido alterar a mudança de hábitos por parte dos colaboradores através de uma Instrução de Trabalho e não a partir de formações.

Para o desenvolvimento da Instrução de Trabalho, foi consultada a Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho Europeu, de 22 de outubro de 2014, e o Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho.

Segundo este último decreto (Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho), “a responsabilidade social das empresas, demonstrada através da divulgação de informações não financeiras relativas às áreas sociais, ambientais e de governo societário, contribui decisivamente para a análise do desempenho das empresas e do seu impacto na sociedade, para a identificação dos riscos de sustentabilidade das mesmas e para o reforço da confiança dos investidores e dos consumidores”.

Após a análise dos documentos mencionados anteriormente, foi desenvolvida a Instrução de Trabalho (Anexo VI), onde foi descrito o objetivo geral desta ação, nomeadamente a redução, por parte dos colaboradores, dos custos e consumos excessivos que possam prejudicar o ambiente. Foram também mencionadas as leis e decretos aplicáveis a esta iniciativa e, posteriormente, narradas as atividades, a sua descrição, o prazo para a sua realização e os responsáveis pela verificação do cumprimento da atividade.

Após a construção desta tabela, foi apresentada à Câmara para aprovação e posterior aplicação. No entanto, e devido à falta de tempo, não foi possível verificar os resultados descritos no “Word” referido anteriormente.

Tal como descrito no objetivo geral, esta proposta é importante sensibilizar os colaboradores para um consumo sustentável. Neste sentido, é de enquadrar a ação de responsabilidade no objetivos de desenvolvimento sustentável nº 12, que refere a produção e o consumo sustentável.

#### **6.4.4. Melgaço Solidário**

“Melgaço Solidário” consiste numa iniciativa de solidariedade que visa o desenvolvimento de várias intervenções ao longo do ano, em prol da população do Concelho de Melgaço e com vista à melhoria da qualidade de vida dos Melgacenses, à defesa dos animais e à recuperação de espaços naturais.

Através desta iniciativa, a Câmara Municipal de Melgaço pretende sensibilizar os colaboradores para os problemas sociais da atualidade, como é o caso do envelhecimento da sociedade e da solidão, da destruição da natureza como consequência dos fogos e da poluição e até do abandono de animais na região.

Através desta prática será possível:

- Fomentar interesse dos colaboradores face às carências da população do Concelho;

- Transmitir conhecimento das condições vividas, atualmente, pelo concelho a nível da sua população;
- Iniciar à prática de voluntariado nos colaboradores, fora das horas de serviço;
- Potencializar o trabalho em grupo e um ambiente positivo e diferente entre os colaboradores dos diferentes setores de trabalho.

Este projeto será desenvolvido de acordo com a respetiva atividade. Nesta perspetiva, foram pensadas propostas de atividades a nível solidário, tais como “Outdoor Solidário”, “Desporto Coletivo” e “Mobiliário Solidário”.

O projeto “Outdoor Solidário” diz respeito a atividades de solidariedade para com o ambiente, ou seja, os colaboradores da Câmara Municipal de Melgaço seriam convocados para uma data a definir, com o intuito de desenvolverem várias atividades, como é o caso da limpeza de matas em risco de incêndio. Este projeto seria desenvolvido no mês de maio, estipulando-se dias para que os colaboradores se encontrassem disponíveis.

Tendo em consideração os objetivos do desenvolvimento sustentável, esta proposta enquadra-se no nº15, em que se pretende proteger a vida terrestre e ainda, no objetivo nº 13, sobre a ação climática, uma vez que a preocupação com o nosso planeta tem efeitos diretos sobre o nosso clima.

O “Desporto Coletivo” consistiria num programa de atividades desportivas implementadas pelos alunos do IPVC, com o qual se estabeleceria uma parceria. Estas atividades desenvolver-se-iam com a participação dos colaboradores da Câmara e de toda a família que estes quisessem trazer e ainda com os idosos institucionalizados nas instituições do concelho de Melgaço. Estas atividades seriam desenvolvidas uma vez de duas em duas semanas, no Largo Hermenegildo Solheiro, em frente à Câmara.

Esta ação pretende de uma forma geral, concentrar-se na saúde e na qualidade de vida, enquadrando-se assim no objetivo de desenvolvimento sustentável nº3.

O “Mobiliário Solidário” consistirá num projeto de solidariedade para os Bombeiros Voluntários de Melgaço. Aqui, as mobílias antigas que as pessoas do Concelho tenham em casa e que já não queiram seriam recolhidas para restauro, estando este a cargo dos colaboradores da Câmara. Feito o restauro, seriam vendidas num leilão para angariar fundos para os bombeiros, conferindo-lhes verba e autonomia para comprarem materiais de combate aos incêndios. Esta atividade seria desenvolvida ao longo do ano, passando por várias fases: primeiramente, seria divulgado a recolha das mobílias pela comunidade Melgacense; depois, recolhiam-se todos os donativos das pessoas; numa fase posterior, seria definido um dia para que os colaboradores voluntários restaurassem as mobílias; por último, e em consenso com os bombeiros, iria ser desenvolvido um leilão das mobílias restauradas.

A última ação proposta, enquadra-se em três objetivos do desenvolvimento sustentável. Entre eles o nº 1, que consiste na erradicação da pobreza, no nº10 que pretende reduzir as

desigualdades, e por fim no objetivo nº 12, através de uma produção e de um consumo mais sustentável.

Estas propostas de atividades de responsabilidade social não foram implementadas por falta de tempo, uma vez que o estágio curricular se desenvolveu num período de tempo em que a Câmara estava sujeita a prazos para elaboração de relatórios e balanços acerca dos resultados do ano a terminar e também pela elaboração do novo orçamento para o novo ano.

## Capítulo VII

## **7. Reflexões finais**

O presente capítulo deste relatório tem como finalidade descrever as principais conclusões, tendo em conta a revisão bibliográfica e as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular.

Uma vez terminado todo o relatório de estágio, bem como a descrição das funções desempenhadas mediante o objetivo inicialmente definido – “compreender a atuação e percepção do impacto do departamento de Recursos Humanos” –, torna-se necessário refletir se todos os objetivos específicos foram cumpridos com sucesso.

Os objetivos específicos inicialmente delineados foram concretizados com algum êxito, isto porque, ao nível dos objetivos da avaliação do desempenho (SIADAP), não foi possível intervir e participar de forma mais ativa em todo o processo de avaliação, devido a constrangimentos e atrasos de cumprimento de prazos por parte da instituição.

No entanto, é de salientar, neste processo complexo que é o SIADAP, as conclusões que foram retiradas através das entrevistas aplicadas. Após a sua aplicação, a conclusão geral com que se terminou foi a falta de sensibilização e preocupação em melhorar a compreensão dos colaboradores acerca deste sistema, bem como o sentido de injustiça que a maioria dos colaboradores revelava em relação a este tema.

Neste sentido, uma das sugestões apresentadas à Câmara incide no aumento da preocupação em sensibilizar os colaboradores para todo o processo complexo que é o SIADAP, bem como um aumento da participação destes na definição de objetivos, para que estes possam enquadrar-se mais nas funções que desempenham ao longo do biénio.

Contudo, é de salientar outras propostas desenvolvidas ao longo do estágio, como é o caso da Responsabilidade Social, que também apresentou algumas dificuldades devido à falta de tempo para aplicar algumas das atividades pensadas para esse efeito. Este facto representa, por um lado, um insucesso, uma vez que não foi possível perceber quais os resultados e os pontos a melhorar, por outro, um sucesso, já que não deixou de ser possível o desenvolvimento de propostas e atividades inovadoras e distintas na entidade acolhedora.

Dentro das propostas de responsabilidade social não aplicadas pela instituição, é de destacar o Código de Ética, Conduta e Cidadania, pois permite transmitir confiança, proteção, igualdade, justiça, imparcialidade, colaboração e transparência da simplicidade, da responsabilidade e da gestão participativa. Destaca-se, igualmente, uma melhoria da qualidade do desempenho dos colaboradores, bem como a melhoria contínua dos serviços prestados pelo Município.

Outra proposta desenvolvida e não aplicada foi a Instrução de Trabalho. Esta atividade consistia na redução, por parte dos colaboradores, dos custos e dos consumos excessivos que prejudicam o ambiente. Esta iniciativa mostraria uma Câmara mais preocupada com os gastos e práticas realizadas no dia a dia e que têm consequências a longo prazo, quer no meio

ambiente quer na paisagem do Concelho. Pretendia-se, ainda, sensibilizar os colaboradores e despertar o interesse para a importância do uso moderado de água, energia e papel, alertando para vários erros, como é o caso da não separação do lixo.

Como sugestão, e após se ter verificado um reduzido número de atividades de responsabilidades social interna por parte da Câmara, era interessante desenvolver ações, tal como as que foram apresentadas anteriormente, conducentes, por uma lado, a uma imagem mais positiva da instituição perante os colaboradores e, por outro, a uma maior motivação destes no seu trabalho diário.

Para além desta, é de realçar o desenvolvimento do Manual de Acolhimento, que pretende ser um facilitador durante todo o processo de acolhimento, fornecendo ainda um conjunto de informações consideradas úteis, que transmitem uma imagem o mais fidedigna possível dos serviços prestados pela entidade. Este transmite também os direitos, deveres, horários, critérios de avaliação de desempenho, faltas, férias e feriados, cuidados de segurança, higienização e de saúde e, por fim, a formação profissional dos seus colaboradores. Todas as informações expostas pretendem contribuir para um bom ambiente de trabalho para o/a novo/a colaborador/a e para que a sua atividade na Câmara Municipal seja desempenhada da melhor forma.

Com a finalização deste estágio, é possível destacar algumas vantagens ao nível individual: por um lado, permitiu perceber o funcionamento desta vasta área, que é o departamento dos recursos humanos; por outro lado, facultou a interligação e aplicação dos conhecimentos adquiridos, desenvolvendo, por exemplo, documentos de raiz. Aliás, esta última possibilidade revelou-se muito útil, pois tornou evidente a complexidade desta área e do seu funcionamento.

Para além do já referido, foram também desenvolvidos vários documentos que, num futuro próximo, podem ser reutilizados para um novo posto de trabalho.

No que concerne às limitações ao longo do período de estágio curricular, destaco a não aplicação dos documentos elaborados pela estagiária. Para além desta nota menos positiva, merecem observação a dificuldade na atribuição de funções no início do estágio e o trabalho inerente ao SIADAP, uma vez que a instituição não prosseguia com o desenvolvimento do mesmo.

Finalmente, e como é lógico, as maiores dificuldades no estágio desenvolvido prenderam-se com as limitações que uma instituição pública apresenta ao nível de hipóteses de inovação ou de criação de novos documentos, uma vez que já se encontra tudo definido e estabelecido por lei.

## Referências Bibliográficas

Acedido em 2018, no Web Site da Câmara Municipal de Melgaço: <http://www.cm-melgaco.pt/>.

Acedido em 2020, no Web Site da Segurança Social: <http://www.seg-social.pt/a-rede-social>.

Acedido em 2020, no Web Site das Nações Unidas: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management — And why we should love it. *Business Horizons*, 54, (6), pp. 503–507.

Almeida, A. J. & Alves, N. (2011). Políticas de Formação Profissional Contínua em Portugal: convergências e divergências entre os setores público e privado. In Araújo & Martins (Coord), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos. Gestão para a cidadania* (pp. 709-722). Porto, Edições Politema – Fundação Instituto Politécnico do Porto.

Alves, V. & Bolognesi, R. (2015). Abordagem histórica da responsabilidade social e os impactos na contabilidade. *Universitas*, 8, (14), pp. 11.30.

Barnard, C. I. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.

Barracho, C. J. (2014). Os Recursos Humanos e os desafios da atual gestão, num contexto global em constante mudança. *Lusíada. Economia e Empresa*, 18, pp. 1732 – 184.

Blau, P. M. & Scott W. R. (1970). *Organizações formais*. São Paulo: Atlas.

Batista, M. H. (2017). *Administração Pública Comparada: avaliação de alguns casos representativos de reformas administrativas na Holanda, Reino Unido, Nova Zelândia e Portugal* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Brandão, A. M. & Parente, C. (1998). “Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português”. *Revista Organizações e Trabalho*, 20, pp: 23-40.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41, (1), pp. 8-15.

Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho - metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editores.

Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos – contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editores.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Editora RH, Lisboa.

Caetano, C. M. R. (2015). *A Nova Gestão Pública e a Sustentabilidade no Sector Público Autárquico na ótica das Cidades Inteligentes e Sustentáveis*. Estudo de caso da Câmara Municipal de Loures (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional* (Tese de mestrado). Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação. Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho E. N. & Santos, R. M. G. (2016). As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. *Revista Foco*, 9, (1).

Caupers, J. (1998). *Direito Administrativo - Guia de Estudo* (3.ª Edição). Lisboa: Editorial Notícias.

Comissão das Comunidades Europeias (CCE) (2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas, 2.7.2002. COM (2002) 347 final.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Gomes, J. F. S. (2010). Os processos de Gestão e melhoria do desempenho, in *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Edição). Edições Sílabo, Lisboa.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.ª edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cunningham, J. B. & Macgregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader – Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal. *Journal of Business Ethics*, 119, (2), pp. 265–273.

Daft, R. L. (2014). *Organizações: teoria e projetos*. (11ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Dan, S. & Pollitt C. (2014). NPM can work an optimistic review of the impact of new public management reforms in central and eastern Europe. *Public Management Review*, online first.

Dan, S. (2015). The new public management is not that bad after all: evidence from Estonia, Hungary and Romania. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 44, pp. 57-73.

Denisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, 2, (2), pp. 253–277.

Dias, M. O. (2014). Ética, organização e valores ético-morais em contexto organizacional. *Gestão e Desenvolvimento*, 22, pp. 89-113.

Frey, M. R., Marcuzzo, J. L. & Oliveira, C. (2008). O balanço social como ferramenta de transparência para o setor público municipal. *Revista Universo Contábil*, 4, (2), pp.75-92.

Garcia, B. G. (2005). *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*. Editora Peirópolis: São Paulo.

Grote, D. (2002). *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. New Yorkova lorque: Amacom.

Guimarães, T. A. (1998). Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: III Congresso Internacional do Clad. Madrid: Clad.

Halpern, C. (2001). Public Management, New. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 12553-12556). Elsevier Science Ltd.

Hernández, M. M. (2007). La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, 65, (2), pp. 84-117.

Instituto Nacional de Estatística (2011). *Quadros de apuramento: 117 quadros por freguesia*. Disponível em: [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011\\_apresentacao](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao).

Jesus, I. R. D. & Costa, H. G. (2014). A Nova Gestão Pública como indutora das atividades de Engenharia de Produção nos órgãos públicos. *Production*, 24, (4), pp. 887-897.

Júnior, A. E. D. (2014). “Nova Gestão Pública” (NGP): A teoria de administração pública do estado ultraliberal. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=d05c25e6e6c5d489>. Acedido em 2020.

Luz, C. S. S. (2006). *A Nova Gestão Pública é aplicável e adequável, à Administração Local em Portugal?* (Dissertação de mestrado). Universidade de Aveiro na Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro.

Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D. & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16, (2), pp. 157-187.

Magalhães, F. M. & Pereira, M. L. (2016). Os desafios do SIADAP: definir, desafiar, monitorizar, capacitar, formar, responsabilizar, avaliar e motivar. In J. R. Santos e M. A. Marques (Coord.), *Desafios para a gestão de recursos humanos no séc. XXI: tendências, estratégias e práticas – VI conferência de investigação e intervenção em recursos humanos*. Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal.

Malik, A. M. (1998). *Saúde e Cidadania – Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Fundação Peirópolis Ltda.

Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico* (15ª Edição). São Paulo: Editora Saraiva.

Marques, L. R. (2020). Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. *Educar em Revista Curitiba*, v. 36, pp. 1-19.

Matos, M. I. M. N. (2014). *O Estado-Providência em Portugal e as Políticas Sociais: avaliação da implementação das Cantinas Sociais* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Mattos, P. L. C. L. (2005). A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, 39, (4), pp 823-47.

Monteiro, M. A. (2005). A responsabilidade social nas empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, nº21, pp. 65-70. Disponível em: <https://www.cmvm.pt/pt/EstatisticasEstudosEPublicacoes/CadernosDoMercadoDeValoresMobiliarios/Pages/cadernoN21.aspx>.

Moura, A. M. A., Ribeiro, V. P. L & Monteiro, S. M. S. (2017). A responsabilidade social no sector público: uma perspetiva teórica sobre a divulgação de informação. *International Business and Review*, 8, pp. 35-75.

Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21, (4), 1–28.

Oliveira A. T. M. F. (2014). *Percepções do sistema de gestão de recursos humanos e o papel da confiança organizacional* (Tese Doutoramento). Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Braga.

Oliveira, D. A., Duarte, A. W. B. & Clementino, A. M. (2017). A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 33, (3), p. 707-726.

Oliveira, G. A. (1970). A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, 4, (2), pp.47-74.

Pereira, J. M. (2008). Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 42, (1)*, pp.61-82.

Pinheiro, D., Henrique, J., Tarquinio, H., Leão, A. C., Melo, D., Moreira, N. & Silveira, A. (2013). *A participação do cidadão na construção e no monitoramento de políticas públicas: agenda ciclo orçamentário 2013*. Assembleia de Minas: Poder e Voz do Cidadão.

Pinto, E. O., Sell, F. F., Sousa, A. M. & Petri, S. M. (2018). A importância do Balanço Social como instrumento de transparência na gestão das fundações de apoio vinculadas à UFSC. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v.21, (3)*, pp. 332 – 345.

Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional e organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública (RAP), 40, (1)*, pp.81-105.

Queiroz, R. F. (2004). A burocracia na sociologia compreensiva de Max Weber. *Revista de Iniciação Científica da FFC, 4, (1)*.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Remondes, J. & Vinhas, J. (2014). A problemática da expatriação na gestão internacional de recursos humanos: estudos aplicados em PME do centro e norte de Portugal. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 9, (3)*, pp. 16-37.

Ribeiro, A. C. S. M. S. (2013). *A responsabilidade social da câmara municipal de loures, projecto de empregabilidade aplicado à freguesia de camarate*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa: Lisboa.

Rivero, A. G. & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales, 33*, pp. 39–51.

Rocha, J. A. O. (2014), *Gestão pública e modernização administrativa*, 2ª reimpressão, Lisboa, INA Editora.

Rodrigues, C. (2011). *Governança - de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados*. Edições Pedagogo, Lda.

Rodrigues, M. A. V. & Araújo, J. F. F. E. (2005). *A nova gestão pública na governação local*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/4545>.

Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lúcio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

Santos, S. A. G. D. A. & Mariano, A. M. (2012). *Da administração de recursos humanos à gestão de pessoas: integração à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização*. Gestão Estratégica: Empreendedorismo e Sustentabilidade.

Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações*. (1ª ed.). Rio Grande do Sul: UFRGS.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista da Administração Pública*, 43, (2), pp. 347-69.

Sgorla, F. & Fossá, M. I. T. (2010). Estratégias para a apresentação da responsabilidade social em sites de organizações privadas. *Revista de estudos da comunicação*, 11, (26), pp. 237-245.

Silva, C. R. G. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: o caso das USF* (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

Silva D. S. P., & Silva J. K. L. (2008). *A importância dos recursos humanos nas organizações*. Administradores.com. Disponível em : <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes/21626/>.

Silva, R. O. (2013). *Teorias da administração*. (3ª ed.). São Paulo: Pearson.

Simões, J. A. (2018). Proteção de dados e o novo regulamento geral da União Europeia. *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*, v. 34, pp-266-7.

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nova Iorque: John Wiley e Sons.

Sobral, N. M. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa da construção* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

Souza, D. A., Paixão, C. R. & Souza, E. A. B. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de Gestão de Pessoas. *Gestão e Regionalidade*, 27, pp. 45-58.

Souza, R. S. (2012). *A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria: UFSM.

Tavares, M. C. (2005). *Gestão estratégica*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Teixeira, C. R. R. & Santos, M. S. (2020). *A importância do ensino em QSMS para a formação do profissional de recursos humanos*. Faculdade Sul Fluminense, Volta Redonda/RJ – Brasil.

Toledo, F. (1986). *O que são recursos humanos* (5ª ed.). São Paulo: Brasiliense.

Vasconcelos, I. F. F. G., Alves, M. A. & Pesqueux, Y. (2012). Responsabilidade Social Corporativa e Desenvolvimento Sustentável: olhares habermasianos. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 52, (2)*, pp. 148-152.

Veloso, A., Ferreira, T., Keating, J. & Silva, I. (2010). *A confiança organizacional e a gestão de recursos humanos*. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228842451>.

Veloso, A., Roque, H., & Ferreira, A.T. (2016). Os efeitos da alteração da relação de emprego nas Unidades de Saúde Familiar: a perspectiva dos profissionais de saúde. *Revista Eletrônica de Psicologia, 6, (2)*, pp. 96-111.

Yılmaz, H. U., & Yılmaz, A. (2016). The effect of organizational socialization on organizational commitment: Mediation role of psychological empowerment. *Journal of Human Sciences, 13, (3)*, pp. 6204-6219.

## Legislação

Acordo Coletivo de Entidade Empregadora Pública entre o Município de Melgaço e o STAL- Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local.

Acordo Coletivo de Trabalho nº1/2009.

Carta dos Direitos fundamentais da União Europeia.

Constituição da República Portuguesa.

Declaração Universal dos Direitos Humanos

Decreto Lei nº50/98, de 11 de março.

Decreto Lei nº86-A/2016, de 29 de dezembro.

Decreto Lei nº89/2017, de 28 de julho.

Decreto Lei nº305/2009, de 23 de outubro.

Decreto Lei nº190/96, de 9 de outubro.

Decreto Lei nº3170/2019.

Decreto Regulamentar nº14/2008, de 31 de julho.

Decreto Regulamentar nº18/2009, de 4 de setembro.

Despacho Normativo nº4-A/2010.

Despacho nº3170/2019.

Diretiva 2014/95/EU do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014.

Lei 7/2001, de 11 de maio.

Lei nº12-A/2008, de 27 de fevereiro.

Lei nº32-A/2002, de 30 de dezembro.

Lei nº35/2014, de 20 de junho.

Lei nº50/2018, de 16 de agosto.

Lei nº55-A/2010, de 31 de dezembro.

Lei nº59/2011, de 28 de outubro.

Lei nº64-A/2008, de 31 de dezembro.

Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro.

Lei nº66-B/2012, de 31 de dezembro.

Lei 73/2013, de 3 de setembro.

Lei nº75/2013, de 12 de setembro.

Lei nº83/2013, de 09 de dezembro.

Portaria nº125-A/2019, de 30 de abril.

Portaria nº359/2013, de 13 de dezembro.

Portaria nº1553-C/2008, de 31 de dezembro.

Resolução de Conselho de Ministros nº53/2004.

Regulamento Geral de Proteção de Dados.

# Anexos

<b>Anexos 1. Certificado de Qualidade da Câmara Municipal de Melgaço</b> .....	108
<b>Anexos 2. Consentimento Informado</b> .....	109
<b>Anexos 3. Guiões das entrevistas</b> .....	110
<b>Anexos 4. Transcrição das entrevistas</b> .....	113
<b>Anexos 5. Calendário fases SIADAP</b> .....	138
<b>Anexos 6. Instrução de Trabalho</b> .....	142

## **Anexos**

## Anexos 1. Certificado de Qualidade da Câmara Municipal de Melgaço

<b>Certificado de Conformidade</b>	 
	<b>N.º: E - 4521</b>
	<b>A EIC - Empresa Internacional de Certificação, S.A.</b>
	Certifica que <i>Hereby certifies that</i>
	O Sistema de Gestão da Qualidade implementado pela <i>The Quality Management System implemented by</i>
	<b>CÂMARA MUNICIPAL DE MELGAÇO</b>
	Largo Hermenegildo Solheiro 4960-551 MELGAÇO
	cumpre os requisitos especificados na norma <i>fulfills the requirements of the Standard</i>
	<b>NP EN ISO 9001:2015</b>
	para a atividade de <i>to the following activity</i>
	Atendimento no Balcão Único e Operações Urbanísticas.
	Este Certificado é válido até <i>This Certificate is valid until</i>
	<b>05-05-2020</b>
	tendo a Auditoria de Transição ocorrido em <i>having the Transition Audit occurred at</i>
	<b>15-05-2018</b>
	Este Certificado substitui o anteriormente emitido nº E - 4104 Lisboa, 5 de Junho de 2018
	 Manuel Vidgal Presidente C.A.
	Para confirmar a validade deste certificado, queira p.f. contactar a EIC através de <a href="mailto:geral@eic.pt">geral@eic.pt</a> ou 214 220 640
	 empresa internacional de certificação
	<small>Rua de São Domingos, nº 2 - 1200-008 Lisboa - Tel.: +351 21 220 20 00 - Fax: +351 21 220 20 00 - Email: geral@eic.pt</small>

## **Anexos 2. Consentimento Informado**

A presente entrevista insere-se no âmbito da realização do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo das empresas, onde foi solicitado um estágio curricular na Câmara Municipal de Melgaço com o intuito de compreender a atuação e perceber qual o impacto do departamento de Recursos Humanos.

Neste contexto e ao longo do estágio curricular pretende-se ainda, analisar e perceber a atuação do Sistema de Avaliação do Município – o SIADAP (Sistema Integrado de Gestão do Desempenho na Administração Pública).

Neste sentido, venho solicitar a sua participação no presente estudo, a qual será anónima e confidencial.

Para tal, pedimos a sua autorização para colaborar, com base nos seguintes pontos:

Compreende que:

- A sua participação é inteiramente voluntária;
- A sua participação implica aceitar a gravação da entrevista;
- Sendo uma participação voluntária poderá interromper a qualquer momento.

Compreende ainda, que para além de toda a entrevista ser confidencial todos os dados recolhidos não serão utilizados para outros fins para além do relatório final de estágio curricular.

Depois de ouvir as explicações acima referidas, dou de livre vontade o meu consentimento informado para participar neste trabalho.

Data: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

O entrevistador: \_\_\_\_\_

### **Anexos 3. Guiões das entrevistas**

#### **Guião do questionário para o avaliador**

Este questionário consiste num conjunto de questões sobre o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Administração Pública) com a finalidade de recolher informação através da perspetiva de um avaliador.

1. Qual é a sua perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP)?
2. Quais são os pontos fortes do sistema?
3. Qual foi o seu papel nas anteriores implementações do SIADAP?
4. Como considera que é a perceção dos restantes avaliadores?
5. Considera que o SIADAP trouxe vantagens relativamente ao sistema anterior de avaliação do desempenho? Quais e em que medida?
6. Quais foram as dificuldades na implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Melgaço? Pode descrevê-las?
7. Pode indicar-nos a extensão da aplicação do SIADAP, em termos do número de trabalhadores avaliados por este modelo, no último ano? E nos anteriores?
8. Quais são as principais mudanças que quer implementar?
9. Qual a receptividade dos funcionários ao SIADAP no primeiro ano da sua implementação? E atualmente?
10. De que forma procuram motivar os seus funcionários para uma participação efetiva no SIADAP?
11. Como definem os objetivos?
12. O avaliador pode divulgar junto dos colegas de um mesmo grupo profissional quais os objetivos estabelecidos para um trabalhador desse grupo?
13. Considera que a implementação do SIADAP fomentou a competitividade entre os funcionários da Câmara Municipal de Melgaço?
14. Observou alterações em termos de ambiente de trabalho após a implementação do SIADAP? Quais?
15. Houve alterações na gestão, ao nível dos recursos humanos, após a implementação do SIADAP?
16. Quais foram as políticas seguidas pela autarquia para implementar e esclarecer os trabalhadores em relação ao SIADAP?

17. Recebeu formação para implementar o SIADAP?
18. Quem desenvolveu essa formação?
19. A formação correspondeu às suas expectativas e necessidades?
20. Como avalia a qualidade dessa formação?
21. Qual a composição do Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) da Câmara Municipal de Melgaço?
22. O Conselho Coordenador de Avaliação da CMM rege-se por algum regulamento?
23. Qual a composição da Comissão Paritária na CMM?
24. Quem orienta os trabalhos da Comissão Paritária?
25. Quem tem competência para homologar as avaliações de desempenho?
26. Se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, que modificações faria? Porquê?
27. Para finalizar e, face ao que foi dito até ao momento, qual o balanço que faz ao nível da implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Melgaço?

#### **Guião do questionário para o avaliado**

Este questionário consiste num conjunto de questões sobre o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Administração Pública) com a finalidade de recolher informação através da perspectiva de um colaborador avaliado.

1. Qual é a sua perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP)?
2. Quais são, para si, os pontos fortes do sistema?
3. Como considera que é a perceção dos seus colegas, também avaliados?
4. Considera que o SIADAP trouxe vantagens relativamente ao sistema anterior de avaliação do desempenho? Quais e em que medida?
5. Quais foram as dificuldades que mais sentiu com a aplicação do SIADAP na Câmara Municipal de Melgaço? Pode descrevê-las?
6. Quais são as principais mudanças que resultaram com o SIADAP?
7. Quais as mudanças que acha necessárias e que deviam aplicadas neste sistema de avaliação?

8. E a nível dos objetivos, qual a sua opinião? Tem alguma sugestão para a sua aplicação ou formulação?
9. Considera que a implementação do SIADAP fomentou a competitividade entre os funcionários da Câmara Municipal de Melgaço?
10. Observou alterações em termos de ambiente de trabalho após a implementação do SIADAP? Quais?
11. Houve alterações na gestão, ao nível dos recursos humanos, após a implementação do SIADAP?
12. Recebeu formação ou esclarecimentos acerca do SIADAP?
13. A formação correspondeu às suas expectativas e necessidades?
14. Que necessidades acha que um colaborador, em situação de avaliação de desempenho, apresenta?
15. Se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, que modificações faria? Porquê?
16. Para finalizar e, face ao que foi dito até ao momento, qual o balanço que faz ao nível da implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Melgaço?

#### **Anexos 4. Transcrição das entrevistas**

##### **Entrevista ao avaliador nº1:**

**Entrevistador:** Boa tarde, desde já muito obrigado pela sua participação e disponibilidade em me responder a estas perguntas sobre o SIADAP.

**Entrevistado:** De nada, acho que faz falta falarmos nestes assuntos e como estas aprender ainda melhor para teres uma pequena noção.

**Entrevistador:** Vamos então começar: Qual é a sua perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho (SIADAP)?

**Entrevistado:** Considero que o SIADAP é uma ferramenta de gestão, acima de tudo, considero que tem algumas falhas não é um sistema perfeito. No entanto, acaba por ser um bom sistema de avaliação necessário, muito necessário, mas que acho que tem uma margem de melhoria para uma melhor gestão e para que também se dê uma melhor perceção tanto por parte dos trabalhadores quer por parte dos avaliadores.

**Entrevistador:** Não são alterações possíveis para a própria a câmara?

**Entrevistado:** Não porque algumas dessas questões são de lei e a câmara não as pode ultrapassar. Considero que são mesmo alterações de lei do SIADAP e que poderia depois ser uma melhoria para a própria aplicação do SIADAP.

**Entrevistador:** Quais são os pontos fortes do sistema?

**Entrevistado:** É assim, os pontos fortes são da própria avaliação do trabalhador, que acho que é aí precisamente que tem as falhas. Na forma de avaliar o próprio trabalhador. Ou seja, é um ponto forte na medida em que avalia o trabalho dos funcionários e torna-se um ponto fraco na sua forma de avaliar, no próprio método de avaliar.

**Entrevistador:** Não é muito específico?

**Entrevistado:** Exatamente.

**Entrevistador:** Falta um meio-termo na avaliação?

**Entrevistado:** Não necessariamente, acho que tinha que haver algo mais, nós definimos competências e objetivos, acho que fazia falta mais alguma coisa mais abrangente para o trabalhador.

**Entrevistador:** Qual foi o seu papel nas anteriores implementações do SIADAP?

**Entrevistado:** O meu papel nas avaliações anteriores são só como avaliada e não como avaliadora. Será apenas agora, a partir do próximo biênio que irei avaliar.

**Entrevistador:** E antes do SIADAP qual era o sistema implementado na Câmara?

**Entrevistado:** O SIADAP já não é a primeira versão aplicada, antes desta última foi também aplicada outra. Sendo que na Câmara de Melgaço começamos a implementar em 2010. Antes não existia nenhum sistema específico de avaliação.

**Entrevistador:** E os restantes avaliadores tem alguma perceção de qual a opinião deles sobre o SIADAP?

**Entrevistado:** É assim, eu estive presente nas últimas sessões do CCA onde se avaliou o biênio anterior, embora eu aí não estivesse no papel de avaliador, mas sim, como substituta da Dra. Fátima. Contudo estive presente e acabei por ter alguma noção do que os outros avaliadores pensam sobre o sistema e fiquei com a perceção de que todos comungamos da mesma opinião.

**Entrevistador:** E é só esse aspeto que deveria mudar?

**Entrevistado:** Sim, há também alguns pontos que deveriam de sofrer algumas alterações. Por exemplo na atribuição de cotas, é um aspeto do SIADAP que limita bastante e

acho que as cotas não deveriam ser atribuídas logo de início, deveria dar margem para que o avaliador fizesse a sua avaliação como entende e só depois entrarem as cotas porque o avaliador já fica preso logo de início e não faz a avaliação de forma independente. O que acaba por ser uma avaliação tão independente quanto o que deveria ser.

**Entrevistador:** E para além das vantagens de avaliar e de existirem melhorias para os trabalhadores, há mais vantagens?

**Entrevistado:** Sim claro, até pela questão da subida.

**Entrevistador:** Em perspetiva ao que era feito anteriormente?

**Entrevistado:** Ao SIADAP anterior?

**Entrevistador:** Sim e mesmo antes dele?

**Entrevistado:** É assim, mudou um bocado o paradigma da função pública considero que este seja melhor, porque cria objetivos, cria também uma distinção nos trabalhadores.

**Entrevistador:** E também motivação para os funcionários?

**Entrevistado:** Exatamente, é uma motivação. Porque é assim, embora para alguns possam ver a avaliação como algo de desmotivação, dependendo da interpretação que lhe deem, outros não. Mas claro que é uma motivação para os trabalhadores, sem dúvida alguma.

**Entrevistador:** Quais foram as dificuldades na implementação do SIADAP tirando as que já referiu?

**Entrevistado:** Como disse ainda não senti muito na pele essa perceção. Acredito que vá sentir agora mais.

**Entrevistador:** E na implementação, não na avaliação em si, o que se torna mais difícil para a Câmara?

**Entrevistado:** Na implementação o que se tornou mais difícil, daquilo que eu acompanhei quando foi implementado, foi mesmo aquela mudança de paradigma dentro da função pública. Porque pronto, com certeza não tens conhecimento, mas há uns anos atrás na função pública os trabalhadores subiam por anos de serviço e por serviço e não havia uma verdadeira avaliação e toda a gente subia independentemente de ter bons resultados ou não, ou seja, acabava por ser muito injusto. Por isso, aí o SIADAP veio melhorar o sistema, sem dúvida e claro que é uma motivação, pois proporciona uma subida na carreira correto? O que provoca uma motivação para o trabalhador querer ser sempre melhor e ter a oportunidade de subir, no entanto considero na mesma a tal limitação que acho que não é possível fazer uma verdadeira avaliação do trabalhador.

**Entrevistador:** Pode indicar-nos a extensão da aplicação do SIADAP, em termos do número de trabalhadores avaliados por este modelo, no último ano?

**Entrevistado:** Em termos de número de trabalhadores seguramente na ordem dos duzentos e tal. Duzentos e setenta por aí.

**Entrevistador:** Quais são as principais mudanças que quer implementar, para além das já referidas na avaliação de cada trabalhador?

**Entrevistado:** Mas que é possível implementar?

**Entrevistador:** Sim claro, a lei é impossível contornar, mas pela própria Câmara?

**Entrevistado:** Se calhar uma das coisas que se pode fazer é mais informação entre o avaliado e o avaliador, mais informação ao trabalhador. Não sei, se calhar ações de sensibilização reuniões nesse sentido. Para também se perceber o papel do SIADAP e qual o papel do trabalhador, porque se calhar podem também alguns trabalhadores não compreender bem.

**Entrevistador:** Então quer dizer que não existem reuniões entre o avaliador e o avaliado, suficientes?

**Entrevistado:** Se calhar não o suficiente. O que existe, daquilo que eu posso dizer, é que existem apenas reuniões só entre o avaliador e o avaliado em que estão apenas os dois na definição dos objetivos, no acompanhamento dos objetivos pode haver esporadicamente por ano para fazer o acompanhamento, que aí também é uma falha acho que nossa do município. E depois no final para atribuir a própria avaliação, por isso se calhar não há um acompanhamento adequado, pode sim falar-se durante o ano e atualizar a situação.

**Entrevistador:** Mas não é falar pessoalmente com o trabalhador, e atualizar sobre como estão a decorrer as coisas?

**Entrevistado:** É uma sensibilização mais global da autarquia, não só entre a posição do avaliador e avaliado que sim deveria ser melhorado o acompanhamento, mas sim uma avaliação mais aberta a todos os trabalhadores para que entre eles também possam interagir e trocar ideias. Até entre grupos de trabalho que eventualmente possam ter objetivos partilhados.

**Entrevistadora:** E lá está, para além da sensibilização dos funcionários como disse que existe uma pequena falha de conhecimento por parte de alguns. Qual é a perceção em maior número de funcionários de que tem conhecimento? A perceção deles em serem avaliados?

**Entrevistado:** É assim para já, acho que é um bocado divergente a nível da autarquia, acho que há funcionários que até interpretam bem o SIADAP e vêm o lado positivo que este lhes traz, de subir na carreira e motivador de fazer mais e melhor. Para outros, provavelmente e falando em português correto e numa linguagem mais corriqueira acham que isso é uma treta e que não serve para nada.

**Entrevistadora:** Mas esses serão mais os que são externos (que andam mais por fora da câmara) ou até a nível do grau de escolaridade?

**Entrevistado:** Acho que primeiro pela falta de informação, por outro lado existem também aqueles com escolaridade que também não entendem nem aceitam, não conseguem ver o lado positivo do SIADAP, isto talvez se justifique por não ter a informação suficiente ou até pela desmotivação que apresentam.

**Entrevistador:** E de que forma procuram motivar os seus funcionários para uma participação efetiva no SIADAP?

**Entrevistado:** Como digo a minha experiência ainda é parca, mas é algo que pretendo este biénio. Quero ter várias conversas com eles no sentido de para já definirmos os objetivos da própria divisão e para cada serviço, em conjunto. Acho extremamente importante que estejamos alinhados todos, pelo menos da mesma divisão para melhorar a performance da divisão e os objetivos. E claro que depois ver a nível de cada serviço e por último sim ir a cada trabalhador e definir os seus objetivos específicos em consonância com aquilo que for definido para a divisão e também tendo em conta os aspetos importantes para a autarquia naquele momento.

**Entrevistador:** O avaliado pode divulgar junto dos colegas de um mesmo grupo profissional quais os objetivos estabelecidos para um trabalhador desse grupo?

**Entrevistado:** Lá esta é um bocadinho do que estava a dizer, acho que convém, pelo menos dentro do próprio serviço, estejam alinhados.

**Entrevistador:** E a nível dos objetivos específicos de cada trabalhador?

**Entrevistado:** Não vejo porque não. Eu posso dar o exemplo dos serviços informáticos e até mesmo os recursos humanos, entre eles sabem perfeitamente os objetivos de cada um. Porque só assim podem chegar a um consenso dentro do serviço e por consequência dentro da divisão.

**Entrevistador:** E se por exemplo um funcionário pedir ajuda para um dos seus objetivos específicos a um dos seus colegas uma vez que este vai de encontro com o do colega isto irá influenciar a sua avaliação?

**Entrevistado:** É assim isso vai influenciar, mas como disse daí a importância do diálogo das pessoas e dos funcionários e destes com a própria chefia. Os objetivos é claro que podem ser alterados, podemos até chegar à conclusão a meio do ano de que aquele objetivo não é

objetivo para aquele ano, que não vamos conseguir cumprir ou até que nem é relevante e então chegar à conclusão da reformulação. E lá está, acho importante entre os funcionários e entre os avaliados haver essa ajuda e já tem acontecido e não tem surgido qualquer problema.

**Entrevistador:** O que também se torna numa forma de melhorar o próprio do serviço.

**Entrevistado:** Exatamente, a importância da definição dos objetivos da divisão e claro depois de estarem definidos os do próprio município e do executivo que define os objetivos do biênio e posteriormente a importância dos restantes e em consonância com todos os funcionários que de alguma forma irão ser intervenientes para o seu cumprimento.

**Entrevistador:** Considera que a implementação do SIADAP fomentou a competitividade entre os funcionários?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** A nível de subir na carreira ou por outro motivo?

**Entrevistado:** Sim e porque a questão do dinheiro pesa sempre, por mais que se diga que não. Mas sim, claro que sim, e cada um com os seus objetivos pessoais gerou a competitividade em cada serviço. Mas a competitividade pode ser positiva, não necessariamente negativa.

**Entrevistador:** E torna-se também numa forma de melhorar o serviço?

**Entrevistado:** Sim, sim e faz falta.

**Entrevistador:** Observou alterações em termos de ambiente de trabalho após a implementação?

**Entrevistado:** Sim, observou-se e aí pode-se observar alterações positivas e negativas. Porque a competitividade na implementação do SIADAP acho que trouxe mudanças positivas como referi. Mas depois também há o lado negativo daquelas pessoas que não conseguem ver dessa forma e por vezes criar algum mau ambiente e até por vezes, pequenos conflitos.

**Entrevistador:** Já chegou a acontecer?

**Entrevistado:** É assim, não são conflitos assim tao evidentes, mas sim, principalmente quando é altura da avaliação porque toda gente quer ser premiada e sabemos que não é possível, lá está, mais uma vez, as cotas que limitam muito e acho que não devia ser desta forma e depois a verdade é que nem toda a gente percebe.

**Entrevistador:** Houve alterações na gestão, ao nível dos recursos humanos?

**Entrevistado:** Trouxe algumas alterações, sim. É o que eu digo foi uma mudança a nível do paradigma e a nível dos recursos humanos também houve a necessidade de alterar alguns procedimentos e algumas formas de estar também.

**Entrevistador:** Já falou da importância da perceção dos funcionários e da necessidade de passar informação, quando foi implementado o SIADAP existiram algumas políticas ou algumas ações de formação para esclarecer os trabalhadores?

**Entrevistado:** Do que me recordo, e lá está nessa altura estava com o papel de avaliada e não de avaliadora, houve uma falta de sensibilização dos trabalhadores para a implementação do SIADAP, acho que foi assim de uma forma um bocadinho brusca e depois leva a que as pessoas não aceitem tão bem. Acho que aí deveriam ser feitas mais algumas coisas, mas também as coisas vão mudando e vamos aprendendo e melhorando.

**Entrevistador:** Recebeu formação já como papel de avaliadora?

**Entrevistado:** Sim, fiz uma pequena formação no IGAP, mas nada de especial.

**Entrevistador:** mas foi por vontade ou iniciativa da Câmara?

**Entrevistado:** Não, eu expressei vontade e falando com o executivo foi aprovada.

**Entrevistador:** Acha então que não foi o suficiente?

**Entrevistado:** Não, acho que é necessário mais e até já foi debatido em reunião do executivo que precisamos de mais. E pretendemos fazer mais formação este ano, em 2019.

**Entrevistador:** Para trabalhadores e avaliadores?

**Entrevistado:** Sim, mas essencialmente a quem dá seguimento ao SIADAP que no caso serei eu e irei fazer isso, tal como reunir o CCA. E principalmente os avaliadores, acho que sentem essa necessidade e claro que depois seria interessante fazer algo a nível do município e por tanto os avaliados através de uma ação de sensibilização por parte da Câmara, até porque já foi debatido em reunião e queremos aumentar a formação nisso. Principalmente, no acompanhamento dos objetivos e da realização destes que é um dos aspetos que os avaliadores não se sentem tão a vontade.

**Entrevistador:** E já que referiu qual é a composição do Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) da Câmara Municipal de Melgaço?

**Entrevistado:** O CCA é composto pelo executivo, ou seja, pelo presidente e os dois vereadores com pelouro e em funções e as quatro chefias das Divisões.

**Entrevistador:** O CCA da CMM rege-se por algum regulamento?

**Entrevistado:** Sim, tem um regulamento que foi criado em 2010 aquando da primeira implementação do SIADAP.

**Entrevistador:** Qual a composição da Comissão Paritária na CMM?

**Entrevistado:** É composta por dois trabalhadores e dois membros do executivo. Normalmente, há eleições da comissão paritária por um período de quatro anos dos trabalhadores que os representam e claro depois os vogais. Mas o efetivo é composto pelo executivo e dois trabalhadores

**Entrevistador:** Quem orienta os trabalhos da Comissão Paritária?

**Entrevistado:** Quem orienta é a própria comissão, no entanto, neste momento quem se encontra como representante dos trabalhadores é coordenadora dos recursos humanos e tenho a ideia de que é ela que se responsabiliza um pouco pelos trabalhos, até porque é dos recursos humanos e acaba por ter influencia.

**Entrevistador:** Quem tem competência para homologar as avaliações de desempenho?

**Entrevistado:** É o presidente, que é o responsável máximo.

**Entrevistador:** Se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, que modificações faria? Porquê?

**Entrevistado:** Essencialmente as que já referi. Sim, porque acho que é um bom sistema de avaliação o que falha é apenas a abertura para a avaliação em si, acho que precisava de algo mais e as cotas que para mim sim devem existir, mas não naquele momento. Talvez mais tarde, tendo o avaliador a liberdade de dar a nota e atribuir as cotas numa fase seguinte. E acho que seriam as principais alterações que faria.

**Entrevistador:** Para finalizar e, face ao que foi dito até ao momento, qual o balanço que faz a nível da implementação do SIADAP na Câmara Municipal de Melgaço?

**Entrevistado:** Cá no município acho que até muito bem, digo isto porque tenho conhecimento de municípios vizinhos que estando em 2018, falando no biénio que terminou agora, que ainda não tinham o SIADAP implementado, ainda. Portanto, acho que até trabalhamos bastante bem. Há sempre falhas, mas estaremos aqui para as melhorar e até agora até estamos a trabalhar bem, na minha opinião.

**Entrevistador:** Então terminamos aqui com as perguntas. Obrigada pela sua disponibilidade.

## **Entrevista ao entrevistador nº2:**

**Entrevistador:** Bom dia, desde já agradeço pela disponibilidade que demonstrou desde que lhe propôs que me respondesse a estas questões.

**Entrevistado:** De nada. No que poder ajudar.

**Entrevistador:** Dando então início às perguntas, qual é a sua perceção sobre o SIADAP?

**Entrevistado:** A minha perceção é que se trata de um sistema que permite melhorar o desempenho dos serviços municipais, mas que tem uma aplicação complexa particularmente na definição dos objetivos.

**Entrevistador:** Porquê que acha que é de aplicação complexa?

**Entrevistado:** Porque apresenta um processo específico, que por vezes os funcionários não estão preparados. Posso referir a definição dos objetivos, que são muito vagos e específicos quando as funções não correspondem exatamente ou unicamente aos objetivos atribuídos aquela pessoa.

**Entrevistador:** Bem então para si a definição dos objetivos é um ponto negativo do SIADAP?

**Entrevistado:** Da forma como está a ser implementado, sim acho que é.

**Entrevistador:** E como pontos positivos?

**Entrevistado:** Para mim o SIADAP permite planear o trabalho necessário, conjuntamente com outras ferramentas.

**Entrevistador:** E qual foi o seu papel nas últimas avaliações, aplicadas no município?

**Entrevistado:** Era como avaliada, no entanto com o meu cargo de chefe de divisão adveio a função de avaliadora, estando então a exercer o papel de avaliadora.

**Entrevistador:** E anteriormente a este sistema de avaliação, tem conhecimento de outro sistema?

**Entrevistado:** Não, não tenho conhecimento de que havia outro sistema.

**Entrevistador:** Apesar de não ter existido um sistema anterior, acha que o SIADAP acrescentou alguma coisa ao Município?

**Entrevistado:** Como lhe disse não estou por dentro de outro sistema de avaliação por isso não lhe posso responder, porque não tenho um meio de comparação.

**Entrevistador:** E em relação aos seus colegas, qual acha que é a perceção deles face ao SIADAP?

**Entrevistado:** Colegas avaliadores ou colegas avaliados?

**Entrevistador:** Tanto avaliados como avaliadores.

**Entrevistado:** Considero que no geral, os meus colegas avaliados não partilham uma visão positiva do SIADAP. Por outro lado, como avaliadores acredito que sejam a favor do SIADAP, mas com alguns pontos a melhorar e com discórdias claro.

**Entrevistador:** Porque acha que não é tão positiva na perceção dos seus colegas avaliados?

**Entrevistado:** Acredito que seja negativa, principalmente, pelos objetivos e a má aplicação destes.

**Entrevistador:** Mas referiu que os seus colegas avaliadores também têm alguns pontos negativos apontar ao sistema, quais são?

**Entrevistado:** Bem, na minha perspectiva acho que todos nós avaliadores temos a mesma opinião, que se baseia na abrangência do SIADAP face a todas as funções de um colaborador. Isto é, um avaliado nunca é avaliado por todas as funções que desempenha na câmara o que se tora injusto para este.

**Entrevistador:** E para si qual foi a maior dificuldade que sentiu com aplicação do SIADAP?

**Entrevistado:** No meu caso, a definição dos objetivos, como realidades possíveis de alcançar no período a que se reporta. É difícil definir objetivos para cada um dos colaboradores e que possam ser atingidos de forma natural e ainda, que reportem às reais funções do funcionário.

**Entrevistador:** Mencionou o período de tempo face aos objetivos, seria uma das mudanças que acharia necessárias na aplicação do sistema?

**Entrevistado:** Sim. Mas outro ponto seria também, a sua aplicação no município de Melgaço, que deveria de respeitar o biénio previsto na lei, para cumprimento dos objetivos, o que no momento não está a acontecer.

**Entrevistador:** Já referiu anteriormente que os objetivos foram e são uma das suas maiores dificuldades, qual seria a sua sugestão de melhoria na aplicação destes?

**Entrevistado:** Para mim a formulação dos objetivos deve ter em conta outros instrumentos de planeamento.

**Entrevistador:** Como assim outros instrumentos de planeamento?

**Entrevistado:** Por exemplo: as atividades mais relevantes, o orçamento municipal e também as necessidades práticas e diárias dos funcionários públicos.

**Entrevistador:** E como motivaria os seus funcionários em relação à avaliação?

**Entrevistado:** Bem, talvez começando por aumentar a sua participação no processo de avaliação. Depois e ao longo de todo o processo, tentar manter em contato o avaliador e o avaliado, fazendo um ponto de situação. Já a nível geral do município acredito que seria necessário um esclarecimento ou ação de formação para esclarecer e desmistificar todo este fenómeno de avaliação que os avaliados tanto antipatizam.

**Entrevistador:** Concorda e aplica, como avaliadora, objetivos partilhados?

**Entrevistado:** Sim, concordo quando se justifica, numa questão de distribuição de funções e complementaridade destas.

**Entrevistador:** Tendo em consideração os objetivos e as notas atribuídas por estes, acha que o SIADAP fomentou a competitividade no Município?

**Entrevistado:** Não tenho conhecimento disso.

**Entrevistador:** Então não acha que a implementação do sistema de avaliação possa ter influenciado no mau ambiente de trabalho ou criado um ambiente de aumentar a produtividade face a outro colega?

**Entrevistado:** Não me posso pronunciar acerca disso porque o SIADAP já estava em vigor quando eu comecei a trabalhar no município e nunca tive qualquer situação dessas na minha divisão.

**Entrevistador:** Numa pergunta anterior, mencionou a formação, recebeu alguma como avaliadora?

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistador:** E acha que teria sido importante a formação?

**Entrevistado:** Sim, acho que sim. Principalmente para outros funcionários que não trabalham diariamente com a lei, nem têm qualificações para entender o SIADAP a partir da pesquisa autônoma.

**Entrevistador:** Para além da formação, acha que os trabalhadores apresentam mais necessidades face à situação de avaliação?

**Entrevistado:** Para mim um trabalhador necessita de um plano de trabalho, que salvo situações excepcionais lhe dê tempo para pensar e executar o seu trabalho, não só para atingirem os objetivos, mas também para os cumprirem de forma mais eficiente.

**Entrevistador:** Qual é o papel do Conselho Coordenador de Avaliação na Câmara?

**Entrevistado:** É um grupo de trabalho, composto pelo executivo que funciona como suporte dos chefes de divisão na atribuição das notas finais aos avaliados.

**Entrevistador:** E a Comissão Paritária?

**Entrevistado:** A Comissão Paritária tem a função de dar um parecer sobre a nota atribuída pelo chefe ao avaliado.

**Entrevistador:** Perante o que já disse e de acordo com a sua perceção, se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, que modificações faria?

**Entrevistado:** Neste momento, considero mais importante ver corretamente a aplicação do enquadramento existente do que proceder a alterações.

**Entrevistador:** Para si então, e de uma forma geral o SIADAP, resume-se à forma como é aplicado?

**Entrevistado:** Sim, neste momento é.

**Entrevistador:** Então e para finalizar, qual é o balanço que faz a nível da implementação do SIADAP no Município de Melgaço?

**Entrevistado:** Penso que estamos a dar passos para uma correta aplicação do SIADAP.

**Entrevistador:** Com isto terminamos, e volto a agradecer por este bocadinho de tempo que me disponibilizou para responder a estas breves questões sobre o SIADAP.

### **Entrevista ao avaliado nº1:**

**Entrevistador:** Bom dia, mais uma vez agradeço pela sua disponibilidade para me responder a estas questões sobre o SIADAP.

**Entrevistado:** Não tens de que.

**Entrevistador:** Então para darmos início, qual é sua perceção sobre o atual sistema de avaliação implementado na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** É um sistema que permite a avaliação dos funcionários e do seu desenvolvimento na execução das funções públicas, apesar de nem sempre ser representativo das tarefas de cada trabalhador.

**Entrevistador:** Porque diz que não é representativo?

**Entrevistado:** Porque por vezes os objetivos não estão de acordo com as funções desempenhadas pelos funcionários.

**Entrevistador:** Acha que os seus colegas têm a mesma perceção acerca do sistema?

**Entrevistado:** Em geral sim, pois a maior parte tem uma perceção bem negativa do SIADAP. Que na minha visão se deve aos objetivos.

**Entrevistador:** E na sua perceção o SIADAP tem pontos fortes?

**Entrevistado:** Sim, apresenta uma maior organização dos serviços e permite ter uma análise mais profunda das funções atribuídas a cada funcionário.

**Entrevistador:** Então para si o SIADAP trouxe vantagens face ao sistema de avaliação anterior?

**Entrevistado:** Considero que poderá ter trazido vantagens, uma vez que o sistema anterior já se encontrava ultrapassado. No entanto, não me posso pronunciar muito acerca do anterior, pois eu quando entrei já estava implementado o SIADAP.

**Entrevistador:** E a nível de dificuldades? O que para si foi mais difícil com a implementação do SIADAP?

**Entrevistado:** Acho que foram os objetivos, porque nem sempre são o espelho do esforço e do empenho real dos funcionários.

**Entrevistador:** É para si um ponto negativo na aplicação do SIADAP?

**Entrevistado:** Sim, é. E que na minha opinião deveria ser alterado.

**Entrevistador:** Já que mencionou alterações, quais foram para si as alterações mais significativas que a aplicação do SIADAP trouxe?

**Entrevistado:** O aumento da competitividade entre os funcionários.

**Entrevistador:** E que mudanças acha que seriam necessárias durante a aplicação do SIADAP, para melhorar o sistema e criar mais vantagens?

**Entrevistado:** O sistema deveria ser mais abrangente e retratar o dia-a-dia dos funcionários.

**Entrevistador:** Sendo assim refere-se aos objetivos? Qual é a sua perceção destes?

**Entrevistado:** Creio que o cumprimento dos objetivos definidos nem sempre determina a excelência do funcionário. Por isso, acredito que o SIADAP deveria ser mais abrangente.

**Entrevistador:** Anteriormente, mencionou a competitividade que o SIADAP proporcionou. Acha que com a implementação do sistema de avaliação e o aumento da competitividade se foi criando alterações no ambiente de trabalho entre funcionários?

**Entrevistado:** Não posso responder a essa questão, porque quando o SIADAP foi implementado eu ainda não exercia funções, por isso não tenho meio de comparação.

**Entrevistador:** Recebeu algum tipo de formação ou esclarecimentos acerca do SIADAP?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** A formação obtida deveu-se à sua área de serviço ou pelo facto de ser uma funcionária em avaliação?

**Entrevistado:** Pela área de trabalho.

**Entrevistador:** E correspondeu às suas necessidades?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** Qual acha que são as necessidades mais importantes para os funcionários em situação de avaliação?

**Entrevistado:** Apoio no sentido de entenderem como e quais as formas de que dispõem para reclamar da nota obtida.

**Entrevistador:** Face a tudo o que já referiu, se tivesse oportunidade de participar nas alterações do enquadramento legal do SIADAP, o que modificaria?

**Entrevistado:** Modificaria a atribuição de notas por quotas, bem como, os critérios de definição de objetivos.

**Entrevistador:** Porquê?

**Entrevistado:** Porque a atribuição de notas por quotas é uma injustiça. E porque os critérios de definição de objetivos são muito específicos, e como já referi acho que o SIADAP deveria de ter uma visão mais abrangente.

**Entrevistador:** Finalizando, qual o balanço que faz da implementação do SIADAP na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** Uma vez que estou há pouco tempo, não me é possível ter uma opinião concreta.

**Entrevistador:** Assim sendo terminamos, e volto a agradecer a sua participação e a sua contribuição para que pudesse aplicar esta entrevista.

### **Entrevista ao avaliado nº2:**

**Entrevistador:** Boa tarde! Desde já obrigada pela sua participação nesta entrevista sobre o SIADAP. Para iniciarmos e não lhe ocupar muito tempo, qual é a sua perceção sobre este sistema?

**Entrevistado:** Para mim é um sistema com efeitos contraproducentes e nocivos ao nível da motivação, da satisfação e da perceção de justiça.

**Entrevistador:** Acha que esses aspetos são os pontos fortes da aplicação deste sistema na Câmara?

**Entrevistado:** Sim, mas para além desses também promoveu a melhoria dos serviços e contribuiu para o diagnóstico das necessidades de formação.

**Entrevistador:** E tendo em conta o sistema de avaliação anterior ou a inexistência do mesmo, na sua opinião acha necessário e vantajoso a sua existência e aplicação no município?

**Entrevistado:** Sim, porque conseguiu definir responsabilidades.

**Entrevistador:** Responsabilidades? Pode esclarecer melhor a sua perspetiva?

**Entrevistado:** Sim, por exemplo foram definidas funções e competências por funcionário o que levou a que se definisse melhor e se se aperfeiçoa o trabalho dos colaboradores, tendo por consequência o aumento da responsabilidade destes relativamente às suas funções.

**Entrevistador:** E visto por essa perspetiva, como acha que é a perceção dos seus colegas, tanto avaliados como avaliadores, face a este sistema de avaliação e ao que ele propõe?

**Entrevistado:** Por aquilo que oiço e falamos entre nós, têm a perceção de que existe muito favoritismo. A avaliação é muito injusta, imprecisa e insatisfatória, principalmente para os avaliados.

**Entrevistador:** E você concorda com essa perceção?

**Entrevistado:** Em certa parte sim. Porque no fundo nós não somos realmente avaliados pelas funções ou trabalho que desempenhamos, mas sim por objetivos que nem sempre estão de acordo com as funções ou exemplificam todas as funções desempenhadas pelo trabalhador.

**Entrevistador:** Porquê que refere que não são realmente avaliados pelas funções exercidas?

**Entrevistado:** Porque apenas nos avaliam pelos objetivos definidos pelos chefes e nós desenvolvemos muito mais que isso porque se não as coisas não funcionavam de todo.

**Entrevistador:** Então é contra a definição de objetivos?

**Entrevistado:** Não que seja contra, mas seria necessário um maior rigor na definição dos objetivos individuais ou contabilização de todas as funções desempenhadas pelos trabalhadores ao longo do biênio.

**Entrevistador:** Na aplicação do SIADAP, pela primeira vez, qual foi a maior dificuldade que sentiu?

**Entrevistado:** Não me posso pronunciar sobre isso porque da primeira vez que foi imposto eu não estava cá.

**Entrevistador:** Mas da primeira vez que você foi avaliada?

**Entrevistado:** Acho que o que mais me custou foi a definição dos objetivos ser atribuída sem qual quer acordo ou intervenção da minha parte.

**Entrevistador:** Que mudanças aponta como principais advindas da aplicação do SIADAP?

**Entrevistado:** A introdução de quotas e o sistema de gestão por objetivos.

**Entrevistador:** Foram também as mais difíceis de aceitar no ciclo avaliativo?

**Entrevistado:** Sim, de todo.

**Entrevistador:** E como mudanças que acha serem necessárias para aplicação do sistema?

**Entrevistado:** Deveria ser repensado o sistema por quotas, uma vez que põe em causa a progressão profissional.

**Entrevistador:** Para si a atribuição de quotas é uma injustiça?

**Entrevistado:** Sim é. Porque nos prejudica apesar do nosso esforço e dedicação face aos objetivos.

**Entrevistador:** Para além do que referiu que o SIADAP causou, acha que com a sua aplicação também aumentou a competitividade?

**Entrevistado:** Na minha opinião a implementação do SIADAP só contribuiu para criar um ambiente hostil. "A melhor manifestação de competitividade vem da vontade de se autodesenvolver e de se tornar melhor", ouvi uma altura já não sei bem onde e nunca mais esqueci porque é realmente verdade.

**Entrevistador:** Então para si o ambiente de trabalho foi prejudicado com a aplicação do SIADAP?

**Entrevistado:** Sim, levou a que surgisse a indignação, a desmotivação e a desacreditação no sistema de avaliação. Por consequência, é levado a confusões e disputas de notas entre colegas.

**Entrevistador:** Nos seus primeiros tempos e antes de lhe ser aplicado o sistema de avaliação de desempenho, recebeu alguma formação sobre ele?

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistador:** Fazendo agora uma suposição, se tivesse oportunidade de participar nas alterações do enquadramento legal do SIADAP, o que mudaria?

**Entrevistado:** Promoveria a motivação, incentivava, motivava os colaboradores através de mecanismos positivos.

**Entrevistador:** Que tipo de mecanismos?

**Entrevistado:** Começando por uma avaliação justa, para que melhorasse a percepção dos meus colegas perante este sistema. Depois criaria pequenas recompensas por exemplo.

**Entrevistador:** De que forma pretendia mudar o SIADAP, para torna-lo mais justo?

**Entrevistador:** Primeiro através de um aumento da participação dos avaliados no processo avaliativo, por consequência, através da melhoria dos objetivos. Ou seja, criar objetivos mais transparentes face às funções dos trabalhadores. As recompensas como já mencionei e talvez banir as quotas.

**Entrevistador:** Para finalizar, que tipo de balanço faz da aplicação deste sistema especificamente na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** Não tenho uma opinião formada, porque estou aqui há pouco tempo e ainda não passei por um ciclo avaliativo até ao fim. Falta-me a nota deste último biénio e a minha opinião final vai depender da nota final.

**Entrevistador:** Bem resta-me então desejar boa sorte e que lhe seja atribuída a nota que merece de forma justa de forma a que recompense o seu trabalho até agora. E também agradecer novamente pela sua participação nesta entrevista.

### **Entrevista ao avaliado nº3:**

**Entrevistador:** Bom dia, desde já o meu obrigado pela sua participação e disponibilidade em responder a estas perguntas sobre o SIADAP. Vamos então começar. Qual é a sua percepção acerca do SIADAP?

**Entrevistado:** Muita má.

**Entrevistador:** Porque?

**Entrevistado:** Porque para mim o SIADAP é uma injustiça.

**Entrevistador:** E o quê que a leva a ter essa percepção do SIADAP?

**Entrevistado:** Porque não nos é atribuído o valor que realmente merecemos e de acordo com todas as funções que fazemos.

**Entrevistador:** Então para si, o SIADAP não tem qualquer ponto forte?

**Entrevistado:** Não, nenhum.

**Entrevistador:** E a nível da percepção dos seus colegas. O que acha que eles pensam acerca do SIADAP?

**Entrevistado:** Oh, isso vai depender da nota que lhes foi atribuída. Então se tiram boa nota e sobem estão contentes, se não tem a mesma opinião que eu.

**Entrevistador:** Então acha que a percepção geral acerca do SIADAP depende diretamente da pontuação atribuída?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** Então com a finalidade de mudar o SIADAP e adapta-lo para melhor, o que mudaria?

**Entrevistado:** As injustiças que ele cria.

**Entrevistador:** Mas para mudar essas injustiças é necessário fazer alterações, o que acha que seria importante alterar?

**Entrevistado:** Não sei, isso são os chefes que tem de ver o descontentamento dos funcionários e posteriormente, analisando a situação encontrar uma solução.

**Entrevistador:** Acha que os objetivos poderiam ser uma dessas alterações ou concorda com este parâmetro de avaliação?

**Entrevistado:** Sem comentários. Não concordo e por mim não existiam.

**Entrevistador:** Porque que não concorda?

**Entrevistado:** Porque nós lutamos para conseguir alcançar e atingi-los e depois não somos recompensados por isso. Para além de que, os objetivos estipulados não se referem de todo às nossas funções reais do dia-a-dia.

**Entrevistador:** E acha que com a implementação desta avaliação de desempenho aumentou a competitividade entre colegas?

**Entrevistado:** Sim, aumentou evidentemente.

**Entrevistador:** E essa competitividade levou a que ocorressem alterações em termos de ambiente de trabalho?

**Entrevistado:** Piorou.

**Entrevistador:** Porque que diz que piorou?

**Entrevistado:** Porque a prioridade agora entre colegas é a luta pela nota e a disputa da melhor.

**Entrevistador:** Quando o SIADAP foi implementado, teve alguma formação ou esclarecimento acerca do que iria ocorrer?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** Que tipo de formação teve?

**Entrevistado:** Foi apenas um esclarecimento do que era e que iria ser aplicado na Câmara.

**Entrevistador:** E correspondeu às suas expectativas o esclarecimento?

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistador:** Porquê?

**Entrevistado:** Porque não nos foi esclarecido nada nem explicado devidamente, apenas foi dado a conhecer o novo modelo de avaliação.

**Entrevistador:** Quais acha que são as necessidades de um funcionário em situação de avaliação de desempenho?

**Entrevistado:** Nenhuma, apenas de não ser avaliado.

**Entrevistador:** Para finalizar, qual o seu balanço a nível da implementação do SIDAP na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** Para mim é um balanço mau.

**Entrevistador:** Porquê?

**Entrevistado:** Por tudo o que já disse e porque aqui também não é aplicado como deveria ser nem no tempo correto.

**Entrevistador:** Bem sendo assim e se não tem nada para acrescentar, terminamos, só me resta agradecer novamente por este bocadinho.

#### **Entrevista ao avaliado nº4:**

**Entrevistador:** Boa tarde, desde já o meu obrigado pela sua participação e disponibilidade em responder a estas perguntas sobre o SIADAP.

**Entrevistado:** De nada, mas digo-te já que não tenho nada de bom para te dizer.

**Entrevistador:** Aí não, então porquê?

**Entrevistado:** Porque não concordo com o SIDAP.

**Entrevistador:** Bem, mas também não importa, porque o que eu quero mesmo, é a sua sincera opinião. Vamos então começar. Qual é a sua perceção acerca do SIADAP?

**Entrevistado:** O SIADAP na minha opinião é um insucesso, visto que não é justo nem preciso, para cada indivíduo, pois não se trata de uma fórmula de matemática.

**Entrevistador:** Pelo que vejo a sua opinião não é muito positiva, não.

**Entrevistado:** Não, eu não concordo de todo com o SIADAP.

**Entrevistador:** Então para si este sistema não tem pontos fortes?

**Entrevistado:** Não, para mim não existem.

**Entrevistador:** E os seus colegas tem a mesma perceção ou opiniões diferentes?

**Entrevistado:** Depende, se a classificação for de acordo com o pretendido.

**Entrevistador:** Face ao sistema de avaliação anterior acha que a avaliação de desempenho trouxe vantagens para os funcionários?

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistador:** Porquê?

**Entrevistado:** Porque como lhe disse anteriormente, para mim o SIADAP só veio criar mais conflitos e em vez de nos valorizar, por vezes ainda nos reprime quando lutamos por ter os melhores resultados.

**Entrevistador:** E no processo de mudança para este tipo de avaliação, que dificuldades sentiu?

**Entrevistado:** Não ser reconhecido o meu trabalho, voluntariamente por parte dos chefes. Pois a avaliação depende muito dos chefes e das perceções deles, o que nem sempre está de acordo com o nosso trabalho real.

**Entrevistador:** Que mudanças sente que mais se evidenciaram com o SIADAP?

**Entrevistado:** Nenhuma.

**Entrevistador:** Nem negativas?

**Entrevistado:** Bem, isso negativo em tudo. Apenas trouxe negatividade para os resultados dos trabalhos. Em vez de nos motivar só nos desmotiva.

**Entrevistador:** Visto que aponta tantos problemas negativos no SIADAP o que acha que deve ser mudado neste processo para ter melhores resultados?

**Entrevistado:** Ser mais justo e preciso. No entanto, é impossível.

**Entrevistador:** Porque diz que é impossível?

**Entrevistado:** Porque não se trata de uma fórmula de matemática como já disse antes.

**Entrevistador:** Já referiu anteriormente sim, e o que quer dizer com essa expressão?

**Entrevistado:** Quero dizer que o SIADAP é muito mais complexo do que aquilo que dá a entender e tem muitas vias por onde pode falhar, um exemplo disso é a imparcialidade ou proximidade das pessoas. Não estou a acusar ninguém, mas nós somos humanos e não conseguimos ignorar os nossos sentimentos.

**Entrevistador:** E face aos objetivos estipulados pela avaliação, qual é a sua opinião?

**Entrevistado:** Nenhuma.

**Entrevistador:** Então concorda com eles?

**Entrevistado:** Não concordo com todo o processo do SIADAP e os objetivos fazem parte do processo por isso, não concordo. Aceito, mas continuo com a minha opinião negativa.

**Entrevistador:** Com a implementação do SIADAP, acha que aumentou a competitividade entre colegas?

**Entrevistado:** Sim. O que leva a que alguns colegas cumpram apenas os seus objetivos e mais nada. Isso continua a ser injusto e fácil para eles porque apenas fazem isso.

**Entrevistador:** Mas os objetivos são individuais, cada um tem que se dedicar aos seus em particular.

**Entrevistado:** Sim, mas nós não fazemos apenas três ou quatro objetivos em dois anos. nós cumprimos muitas mais tarefas do que aquelas que os objetivos nos definem. No entanto, há sempre aqueles que não fazem mais nada para além dos objetivos e ficam sempre bem na fotografia, como quem diz face aos chefes.

**Entrevistador:** Essa competitividade de que fala prejudicou o ambiente de trabalho?

**Entrevistado:** Sim, e gerou muitos mais conflitos.

**Entrevistador:** No início quando foi aplicado o SIADAP, recebeu algum tipo de formação?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** Que tipo de formação? Mais profunda ou superficial?

**Entrevistado:** Foi apenas uns esclarecimentos aqui no salão da Câmara, os chefes apenas a explicar o que iria ser feito, que iriam aplicar o SIADAP e que como funcionava.

**Entrevistador:** Essa seção de esclarecimento correspondeu às suas expectativas?

**Entrevistado:** Não.

**Entrevistador:** Porquê?

**Entrevistado:** Porque acho que precisávamos de mais informação e mais aprofundada para termos uma noção mais correta do que seria. Muitos de nós só nos apercebemos à medida que as coisas iam acontecendo e íamos questionando.

**Entrevistador:** A nível de necessidades, o que acha que um funcionário durante o processo de avaliação apresenta?

**Entrevistado:** Depende do colaborador e dos seus objetivos.

**Entrevistador:** Como assim?

**Entrevistado:** Ora acho que um colaborador com objetivos mais simples tem menos necessidades, que por exemplo um com objetivos mais específicos e complexos, pois este último vai precisar de mais tempo e dedicação para o concretizar corretamente.

**Entrevistador:** Face a tudo o que disse e se tivesse a oportunidade de fazer alterações no enquadramento legal do SIADAP, o que faria?

**Entrevistado:** Para mim é péssimo todo o processo. O sistema teria que ser implementado de novo com outras medidas para não ser tão injusto.

**Entrevistador:** E para finalizar, que balanço faz a nível da implementação deste sistema na Câmara Municipal de Melgaço?

**Entrevistado:** Que tem muitos conflitos. Toda a gente aqui é muito conflituosa.

**Entrevistador:** Dou então por terminadas as questões. Obrigada pela sua sinceridade e por ter respondido a todas as minhas perguntas.

#### **Entrevista ao avaliado nº5:**

**Entrevistador:** Boa tarde, desde já o meu obrigado pela sua participação e disponibilidade em responder a estas perguntas sobre o SIADAP.

**Entrevistado:** De nada.

**Entrevistador:** Vamos então começar. Qual é a sua perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho implementado na Câmara (SIADAP)?

**Entrevistado:** Não tenho qualquer perceção. Eu não concordo com o SIADAP e como é aplicado.

**Entrevistador:** Já percebi que não concorda de todo com o SIADAP, porque? Quais são os pontos fracos do sistema que a fazem não concordar com ele?

**Entrevistado:** Porque só trouxe para o município competitividade e rivalidades entre colegas, prejudicando o ambiente de trabalho.

**Entrevistador:** Então e como pontos fortes?

**Entrevistado:** Eu não encontro qualquer ponto forte, só tem pontos fracos.

**Entrevistador:** E em relação aos seus colegas, qual acha que é a perceção deles face ao SIADAP?

**Entrevistado:** Pelo que comentamos e ouvimos nos corredores é má.

**Entrevistador:** Porque que acha que é má, ou seja, porque acha que eles também não concordam com o SIADAP?

**Entrevistado:** Porque só trabalham para os objetivos e para nada mais. Se eu trabalhasse só para os objetivos que me são atribuídos, não fazia metade das minhas tarefas diárias.

**Entrevistador:** Então pelo que consigo perceber do que me disse, não encontra vantagens na aplicação do SIADAP face ao sistema de avaliação anterior?

**Entrevistado:** Nenhumas. Mais valia estarmos sem nenhum como era o caso antes do SIADAP.

**Entrevistador:** Tal como referiu, anteriormente não havia sistema de avaliação de desempenho, que principais mudanças ocorreram com a aplicação deste?

**Entrevistado:** Só no aumento do número de férias e como lhe disse antes na rivalidade entre colegas.

**Entrevistador:** Visto que não está contente com o sistema de avaliação, o que mudava na sua perceção?

**Entrevistado:** Que fosse mais abrangente a nível de objetivos e que não sejam aplicados apenas objetivos específicos para cada trabalhador.

**Entrevistador:** Como referiu os objetivos seriam uma das suas mudanças, que sugestão daria para a aplicação destas?

**Entrevistado:** Deveriam ser tao específicos porque retiram a vontade e a motivação dos trabalhadores em fazer mais do que os objetivos. Para mim deveriam de ser por departamento, ou seja, mais gerais aquela secção e não às pessoas. Porque cada trabalhador de um departamento tem mais funções que os objetivos que lhes são atribuídos e os objetivos podem não ser equivalentes entre os colegas do mesmo departamento, o que torna a avaliação mais injusta.

**Entrevistador:** Como referiu anteriormente, a implementação do SIADAP trouxe competitividade entre os funcionários, não acha que é saudável um pouco dessa competitividade?

**Entrevistado:** Não, porque é de mais. Centram-se mais nos objetivos do que no bom funcionamento do trabalho e no bom funcionamento dos serviços da Câmara.

**Entrevistador:** Já que referiu, notou diferenças no ambiente de trabalho após o SIADAP?

**Entrevistado:** Sim, como já lhe disse aumentou a rivalidade e a competitividade entre os colegas. Parece que só vivem para aquilo, o que para mim não é saudável.

**Entrevistador:** Uma vez que trabalha no departamento dos recursos humanos, apercebeu-se de possíveis mudanças na gestão dos recursos humanos?

**Entrevistado:** Sim, aumentou o trabalho e a partir daí houve mais reclamações, menos produtividade e mais revolta.

**Entrevistador:** Quando foi aplicado o novo sistema, recebeu algum tipo de formação ou esclarecimento acerca do mesmo?

**Entrevistado:** Não, apenas uma pequena reunião com vários membros do executivo e os chefes de divisão para explicar o que iria acontecer.

**Entrevistador:** Essa reunião foi por pertencer ao departamento dos recursos humanos ou por também ser avaliada pelo sistema?

**Entrevistado:** Por pertencer ao recursos humanos.

**Entrevistador:** E que necessidades acha que um trabalhador da câmara tem numa situação de avaliação?

**Entrevistado:** A necessidade são as competências, que devem estar de acordo com as funções do dia-a-dia de trabalho do funcionário e não apenas em pequenos objetivos.

**Entrevistador:** Se tivesse oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, o que modificava?

**Entrevistado:** Tudo, começando nos objetivos e competências e acabando na valorização atribuída aos trabalhadores, que mereciam melhor.

**Entrevistador:** Para finalizar e de acordo com tudo o que já foi referido, que balanço faz em relação à aplicação do SIADAP na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** Mau, porque por mim não era implementada.

**Entrevistador:** Já chegamos ao fim das perguntas, mais uma vez, que agradecer-lhe pela sua disponibilidade e sinceridade com que me respondeu.

#### **Entrevista ao avaliado nº6:**

**Entrevistador:** Boa tarde, desde já agradeço a sua disponibilidade e como já disse a entrevista é sobre o SIADAP. Dando então início, qual é a sua perceção sobre o SIADAP?

**Entrevistado:** Para mim é apenas um instrumento de avaliação que serve para avaliar o desempenho dos funcionários.

**Entrevistador:** E quais são para si, neste instrumento de avaliação, os pontos fortes?

**Entrevistado:** A competitividade que gerou, pois proporciona um maior aperfeiçoamento na realização das atividades diárias.

**Entrevistador:** Como considera ser a percepção dos seus colegas face este sistema de avaliação?

**Entrevistado:** Negativa.

**Entrevistador:** Porque acha isso?

**Entrevistado:** Porque por norma nunca estão contentes com os resultados da avaliação que lhes é atribuído no fim do biénio.

**Entrevistador:** Considera que face ao sistema de avaliação anterior, a aplicação do SIADAP tem vantagens?

**Entrevistado:** Desconheço o sistema anterior.

**Entrevistador:** Então baseando-se apenas no SIADAP, a sua aplicação traz alguma vantagem?

**Entrevistado:** Não, a meu ver acho que não, apenas piorou o ambiente entre colegas e aumentou a ambição e egoísmo que as pessoas têm.

**Entrevistador:** E a nível de dificuldades ou pontos negativos?

**Entrevistado:** Todos.

**Entrevistador:** Então acha que o SIADAP causou mudanças no funcionamento da Câmara?

**Entrevistado:** Sim e negativas. Porque para além de motivar as pessoas ainda desmotivou mais.

**Entrevistador:** Porquê que refere que o SIADAP desmotivou mais as pessoas?

**Entrevistado:** Porque como já mencionei, as pessoas são ambiciosas de mais e egoístas e o SIADAP só veio despertar mais esses sentimentos que elas tinham.

**Entrevistador:** Então pelo que me diz, o SIADAP, da forma que é aplicado provoca mau estar entre colegas. Acha que com algumas mudanças na aplicação do SIADAP, iria melhorar o ambiente?

**Entrevistado:** Acho que sim.

**Entrevistador:** E o que mudaria?

**Entrevistado:** Retirava por completo as percentagens, os limites máximos nas pontuações e as notas atribuídas, que só causam conflitos.

**Entrevistador:** E os objetivos definidos para cada funcionário, qual a sua opinião acerca destes?

**Entrevistado:** Para mim atribuição de objetivos específicos para cada funcionário é muito ingrato. Pois estamos a ser avaliados com base nuns objetivos, quando o nosso trabalho é muito mais que isso.

**Entrevistador:** Já referiu anteriormente que com a aplicação do SIADAP aumentou a competitividade entre colegas e que por consequência o ambiente se tornou mais difícil, porque que acha que o SIADAP levou ao mau ambiente?

**Entrevistado:** Para mim o SIADAP não aumentou a competitividade no sentido de criar mau ambiente. Eu acho, é que as pessoas são tao egoístas, que apenas trabalham para si. Por exemplo, existem pessoas que se lhes perguntares alguma coisa, e que tu sabes que elas sabem e que te pode ajudar na tua tarefa e até poupar-te tempo para a desenvolveres, mas

elas não te dizem. Até já ouvi pessoas a dizer “procura que faz parte da tua avaliação saberes isso”, quando apenas me poupava tempo de ter de ir pesquisar.

**Entrevistador:** Então na sua perceção o mau ambiente é criado pelas pessoas e não pelo SIADAP?

**Entrevistado:** Exato. Elas apenas se limitam a trabalhar para os objetivos que lhes foram estipulados e não pode ser, porque o trabalho aqui desenvolvido é muito mais que o que se encontra delineado para a avaliação. O trabalho em equipa é inexistente.

**Entrevistador:** E a nível de formações acerca deste processo que é o SIADAP?

**Entrevistado:** Não tive. Eu acho que apenas tiveram os chefes de divisão e os recursos humanos, que são os que trabalham mais diretamente com ele.

**Entrevistador:** E acha que fez falta a formação sobre o SIADAP?

**Entrevistado:** É assim, eu quando entrei para aqui o SIADAP já estava a decorrer, não sei até que ponto foi esclarecido aos meus colegas, mas claro que uma pequena abordagem ajuda muito mais a perceber quais as intenções e objetivos que a avaliação tem e o que isso implica para o nosso local de trabalho.

**Entrevistador:** De acordo com o que já referiu se tivesse a oportunidade de participar na alteração do enquadramento legal do SIADAP, o que modificava?

**Entrevistado:** Abolia o SIADAP. Não considero que tenha trazido vantagem, mas sim desvantagens. Aumentou a competitividade negativa das pessoas, criou mau ambiente de trabalho e como já referi anteriormente, passaram a trabalhar só com base nos objetivos estipulados e para si mesmos, o trabalho em equipa é praticamente inexistente.

**Entrevistador:** Para finalizar, que balanço faz da implementação do SIADAP na câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** Face ao que mencionei na pergunta anterior, negativo.

**Entrevistador:** Terminamos as perguntas, e agradeço novamente a sua disponibilização para me responder.

**Entrevistado:** De nada. Espero ter respondido a tudo e que ajude.

**Entrevistador:** Claro que ajudou, obrigada.

#### **Entrevista ao avaliado nº7:**

**Entrevistador:** Bom dia, desde já quero agradecer-lhe pela sua disponibilidade em responder a estas perguntas sobre o SIADAP. Começamos então com as perguntas. Qual é a sua perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho implementado na Câmara?

**Entrevistado:** Na minha opinião acho que não está a ser cumprido o fim para o qual foi instituído, ou seja, não está a ser bem aplicado. Porque acho que é injusto, pois não estamos a ser avaliados pelo mérito, mas sim, apenas pelo comprimento dos objetivos.

**Entrevistador:** Visto que se encontra descontente com a avaliação, qual o aspeto nesta que a leva ao seu descontentamento? Ou seja, deve-se à forma como é aplicado ou ao sistema em si?

**Entrevistado:** Para mim deve-se maioritariamente à forma como é aplicado.

**Entrevistador:** Porquê que acha que é mal aplicado?

**Entrevistado:** Porque não é tido em conta todo o nosso “trabalho” e todas as funções que desempenhamos ao longo dos dois anos. Apenas têm em conta os objetivos definidos pelos chefes, que nem sempre correspondem às nossas funções.

**Entrevistador:** Visto que não concorda com a aplicação deste sistema, quais são para si os pontos fortes dele ou que devem ser destacados ao longo do processo de avaliação?

**Entrevistado:** Acho que não tem pontos fortes.

**Entrevistador:** Então para si apenas tem pontos negativos?

**Entrevistado:** Sim, neste momento só encontro pontos negativos

**Entrevistador:** Porquê que diz que para si não existem pontos fortes? O que a leva a pensar assim?

**Entrevistado:** Lá está, isto volta à questão anterior, porque é injusto. Ou seja, neste momento para progredir na carreira só quando atingir os dez pontos, e estamos a falar de quotas que nem sempre é possível atingir, uma vez que os objetivos não cumprem na totalidade as nossas funções, o que leva a um aumento do tempo para progredir e termos avaliações injustas.

**Entrevistador:** Pelo que referiu anteriormente, este seu descontentamento é por causa da forma como é aplicado, no entanto, a nível da avaliação e de todo o processo acha que existe alguma forma de contornar estas injustiças?

**Entrevistado:** Sim, porque nós fazemos muitas coisas aqui dentro e só temos três objetivos e não há ninguém aqui que só esteja a trabalhar para os objetivos, porque se estiver então o trabalho fica todo por fazer. Percebes? E nós se só trabalharmos para os objetivos e mais nada como acontece com algumas pessoas, devíamos ser avaliados por isso, mas não é assim porque acaba sempre por cumprir os objetivos que a irá beneficiar. Eu acho que o próprio SIADAP vai além desses objetivos, porque há funcionários que são bons funcionários e que cumprem os objetivos e outros que não cumprem os objetivos, mas são bons noutras funções que não estão nos objetivos, é um bico de obra o SIADAP (risos). Mas que deveria apresentar algumas alterações e modificações para melhorar.

**Entrevistador:** Acaba por se contrariar então, e prejudicar alguns trabalhadores.

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** E que perceção tem sobre a opinião dos seus colegas face ao SIADAP?

**Entrevistado:** De uma forma geral acho que há muita gente que está insatisfeita, por isto que acabo de dizer, pois é a realidade. Uma coisa é aquilo que nós lemos na lei e nós nos recursos humanos é por ela que nos temos de regular, outra coisa é o que deveria ser na prática e depois temos objetivos que não dependem só de nós, que são os partilhados. E depois ainda há algumas reclamações, que levam a outras classificações.

**Entrevistador:** E acha isso injusto para os outros?

**Entrevistado:** Depende, acaba por ser justo ou injusto depende da perspetiva.

**Entrevistador:** Mas para as pessoas que não reclamaram, por falta de informação ou outros motivos é injusto para si?

**Entrevistado:** Sim, claro. Eu por exemplo durante dois anos nunca dei importância nenhuma ao SIADAP, porque estava com contrato a termo certo e não tinha peso nenhum no meu futuro ou no meu lugar aqui na câmara, eu continuava sempre a fazer o meu melhor e tive sempre notas a rondar os quatro pontos, mas eu nunca quis saber. Estava ali porque gostava e trabalhava em algo que me agradava e por isso não estava ali pela pontuação ou para os objetivos.

**Entrevistador:** Então para si os seus colegas não estão a ser avaliados de forma justa?

**Entrevistado:** É assim, de uma forma geral acho que ninguém. Porque como já referi, se nos focarmos só nos objetivos o trabalho fica sem fazer.

**Entrevistador:** E o que acha que eles pensam em relação ao SIADAP?

**Entrevistado:** É assim nós somos obrigados a ser avaliados, está na lei.

**Entrevistador:** Claro, mas têm uma opinião sobre essa avaliação?

**Entrevistado:** A opinião deles no geral é que é injusto, não reflete a realidade do nosso trabalho na função pública. Às vezes não é justa, porque não são transparentes face ao trabalho de cada um, há quem mereça uma boa nota e há quem não a mereça e a tenha.

**Entrevistador:** E em relação ao sistema anterior?

**Entrevistado:** Eu não apanhei, porque estou aqui apenas há dois anos, mas acho que não existia nenhum.

**Entrevistador:** E então do tempo que trabalhou com o SIADAP, acha que a implementação deste trouxe vantagens?

**Entrevistado:** Se calhar trouxe, para aquelas pessoas que são ambiciosas e que sabem que ao atingirem os 10 pontos sobem, só isso já impõem respeito.

**Entrevistador:** Ou seja, acha que aumentou a competitividade?

**Entrevistado:** Talvez.

**Entrevistador:** E acha isso positivo?

**Entrevistado:** Ora bem, como nós sabemos o funcionário público não está em muito boa conta para a população, e depois temos funcionários que pagam uns pelos outros e que até se interessam, ou não estão a ser valorizados ou motivados para as suas funções, porque até não se enquadra naquelas competências. E a condução do SIADAP também pode não estar a ser a melhor, mas acho que a opinião é unânime. E a competitividade é boa até certo ponto.

**Entrevistador:** E para si são apenas a competitividade e a motivação que se refletem como vantagens do SIADAP?

**Entrevistado:** Se calhar, talvez em alguns setores haja um melhor desempenho das funções, um aperfeiçoamento. Pois isto, passa por vários pontos, é preciso informação e interesse para entender e se encontrar minimamente por dentro das coisas, por exemplo para podermos reclamar. Por aí, também acho que seja uma motivação.

**Entrevistador:** E quais foram as dificuldades que mais sentiu com aplicação do SIADAP?

**Entrevistado:** Eu dificuldades nunca senti, porque como te disse não fui avaliada a bem dizer, porque estou há muito pouco tempo aqui. Só estou a ser avaliada de forma mais "séria" neste último biênio 2017/2018, e que ainda não terminou, por isso só após ter terminado é que posso formar uma opinião mais conclusiva.

**Entrevistador:** Mas como trabalhadora do departamento dos recursos humanos, aplica o SIADAP, ou seja, trabalha diretamente com o sistema? Qual acha que é a maior dificuldade na aplicação deste na câmara?

**Entrevistado:** Da pouca experiência que tenho neste âmbito são as dúvidas, as pessoas quererem explicações para as quais não há e também a falta de frontalidade, talvez. Não sei, acho que há muitas dúvidas que não ficam escritas, nem registadas nas atas do CCA e as pessoas ficam insatisfeitas com as pontuações e mesmo numa fase mais avançada do processo que é a reclamação, acho que falta de explicação e clareza, por exemplo: "você não tem direito a isto por isto e isto, e não apenas dizer que não tem direito e ponto". Deviam de ser mais claras as coisas.

**Entrevistador:** Então o que me quer dizer é que há falta de informação?

**Entrevistado:** Transparência, acho que é mais a transparência, porque há coisas que nós pensamos que pode estar errado e depois até é outra situação que não a que estávamos a pensar.

**Entrevistador:** Mas isso não pode ser uma consequência da falta de informação?

**Entrevistado:** Não sei, mas não podemos atribuir a falta de informação a toda a gente. Nós se formos a ver a formação aqui é o interesse e motivação de todos nós procurarmos, porque não é com a formação dada pela câmara que temos a informação toda. Acho que a importância e o ponto mais real está na procura e no interesse por parte do funcionário. Que como se vê não há.

**Entrevistador:** Mas pelo que eu tenho percebido, não houve esclarecimentos nem disponibilidade de informação acerca do SIADAP, quando este foi implementado?

**Entrevistado:** Mas é o que está bem, porque quando nós temos dúvidas, que fazemos? Vamos consultar e procurar até esclarecemos tudo.

**Entrevistador:** Mas há pessoas que não têm essa destreza, por exemplo as pessoas com graus de escolaridade mais baixos, que sabemos que ainda é uma grande percentagem dos trabalhadores da câmara?

**Entrevistado:** Pode até ser. Mas as pessoas também canalizam muito a sua atenção e aptidões apenas para aquilo que lhes interessa e esquecem-se do resto, e depois com isso acabam por levar o SIADAP para campos que não é o seu propósito, como a confrontação entre colegas, estas a perceber?

**Entrevistador:** Sim, o que me quer dizer é a falta de interesse por parte das pessoas, em aprofundar os seus próprios conhecimentos, em algo que lhe pode ser útil?

**Entrevistado:** Sim, e nós aqui nos recursos humanos notamos muito isso. Por exemplo, nós notificamos as pessoas que por algum motivo não pode ser avaliados da mesma forma (através dos objetivos) que os outros, por estarem ausentes ao serviço (por estar de baixa, ou por estar em licenças) e elas chegam aqui e perguntam mesmo para que é a carta. E ainda nos dizem, então façam-me o requerimento, que não fazem ideia para que é, mas também não mostram interesse em saber. É o desenrasque. E isso era de ser do interesse delas, porque depois vêm reclamar a nota que não era o que querem, mas sem saberem como ou se a merecem mesmo. E depois ainda há aquelas pessoas, que vão ao sindicato que os ajudam a fazer e tal, mas sem perceberem o que estão a dizer ou a fazer.

**Entrevistador:** Mas aí já mostram mais interesse por fazer as coisas?

**Entrevistado:** Sim, mas continuam sem perceber e entender, o porquê daquilo ou simplesmente não sabem o que estão a fazer. Eles chegam lá e é lhes dito, pois então agora vá aos recursos humanos e peça isto e isto e eles vem, e pedem sem saber o que é. Lá está, têm uma oportunidade de subir e de progredirem e de serem ajudados no fundo, mas não, continuam a ter falta de interesse só lhes interessa saber o porquê que fulano subiu e eu não e o que o outro teve ou não teve. E não deveria de ser assim, deveria de ser cada um com os seus objetivos, com as suas motivações e competências para atingirem e progredirem por si mesmos.

**Entrevistador:** E a nível de mudança, notou alguma mudança com a aplicação do SIADAP?

**Entrevistado:** Como te digo para mim é novo, não posso dizer que tenha sentido ou não alguma coisa.

**Entrevistador:** E que mudanças acha que deviam ser implementadas no SIADAP?

**Entrevistado:** Eu acho que a avaliação deveria ser um incentivo para que as pessoas trabalhassem melhor e fossem profissionais, e que tivessem a nota correspondente àquilo que merecem na realidade, e ser um incentivo e não como está a ser um desincentivo.

**Entrevistador:** E então em relação a isso o que acha que deve ser mudado, mais especificamente para que provoque isso e não o contrário?

**Entrevistado:** Era estender os objetivos, eu até nem acho que deveria de haver objetivos. Acho que deveria haver um avaliador, que esteja a par do trabalho do funcionário e das funções deste no dia-a-dia. E não pelos objetivos.

**Entrevistador:** Para si era a única mudança que fazia falta?

**Entrevistado:** Isso era voltar um bocadinho atrás no taylorismo e assim. Mas acho que sim, porque uma pessoa pode até ser capaz de desenvolver aquelas funções e até tem interesse e mostra vontade e empenho, e aí sim concordo e tem de ser valorizado. Porque os objetivos não diz o que o trabalhador é capaz ou não de fazer, porque muitas das vezes nem correspondem às funções diárias do trabalhador. Se nós formos consultar uma ficha de avaliação e compararmos com as competências descritas no mapa de pessoal não coincidem em nada. Mas pronto, isto é um sistema que temos de por em prática e que não é fácil dar-lhe a volta.

**Entrevistador:** E relativamente aos objetivos, disse que não concorda com estes? O que acha que deveriam ser feito ou mudado neste aspeto do SIADAP?

**Entrevistado:** É assim, para mim os objetivos deviam de ser reformulados por metas diárias. Por exemplo, eu tive um objetivo partilhado e apenas dois meus e por acaso até faziam parte das minhas funções. Ou seja, eu já estava a fazer isso, já me competia, mas não está nas competências descritas no mapa de pessoal. Por isso, para mim foi fácil, mas há pessoas que não tem essa sorte.

**Entrevistador:** Então concordaria em que os objetivos desaparecessem e apenas existissem metas diárias?

**Entrevistado:** Se colocassem metas em vez de objetivos, sim concordo porque chamar-lhe objetivos é um bocado pesado e assusta muita gente. Se formos a ver, nós todos os dias temos objetivos, mas não lhes chamamos isso, lá está chamamos metas diárias. Eu na minha opinião a palavra objetivos assusta.

**Entrevistador:** Será a palavra objetivos que assusta, ou será a avaliação que decorre apenas daqueles objetivos?

**Entrevistado:** Sim, chamar-lhe tarefas e serem refletidas no dia-a-dia. Mas a lei fala de objetivos e resultados, que são palavras muito fortes e técnicas, que podiam ser mais abertas e enquadradas no nosso dia-a-dia.

**Entrevistador:** E tal como já falamos anteriormente, acha que o SIADAP aumentou a competitividade nos funcionários?

**Entrevistado:** Sim.

**Entrevistador:** Acha que essa competitividade foi exagerada ou até foi saudável e positiva para o ambiente de trabalho?

**Entrevistado:** Não, eu acho que foi boa. No entanto, é claro como estamos a falar de pessoas, todos pensam principalmente quando há objetivos partilhados, o porquê que uma teve melhor nota que outra.

**Entrevistador:** Acha que isso prejudica o ambiente de trabalho?

**Entrevistado:** Sim, isso pode muito bem acontecer, é como aquele que deixa copiar e tem menor nota do que aquele que copiou. Isso, às vezes vai de outras coisas e mais das pessoas do que dos objetivos ou do SIADAP.

**Entrevistador:** Então para si o SIADAP não causou nenhum mau estar no ambiente entre funcionário, mas sim as pessoas em si e os seus conflitos?

**Entrevistado:** Não, acho que não. Mas depois há muita gente que não leva o SIADAP a sério, eu por exemplo, levo a sério porque é ele que reflete o meu desempenho. Por exemplo, eu neste momento tinha dois objetivos, superei dois e atingi um e agora estou para ver como vão fechar o ciclo de avaliação e depois, sim formar uma conclusão mais específica acerca do SIADAP.

**Entrevistador:** E a nível de recursos humanos, acha que houve alterações na gestão deste departamento com a implementação do SIADAP?

**Entrevistado:** Não sei, como te digo eu apanhei as coisas a meio e ainda não vivi bem um ciclo até ao fim. E por isso não consigo ter uma ideia bem formada acerca da avaliação.

Sabemos a lei e consultamos para tiramos dúvidas, mas tudo isso é técnico falta a prática e a experiência.

**Entrevistador:** Falamos a pouco da formação, recebeu alguma sobre este processo?

**Entrevistado:** Não, aliás, sim recebi. Fiz uma ação de formação sobre o SIADAP durante um dia.

**Entrevistador:** Por vontade sua de querer saber mais ou fornecida pela câmara?

**Entrevistado:** Foi a chefe de divisão que me propôs.

**Entrevistador:** Por trabalhar diretamente com SIADAP, nos recursos humanos ou como avaliada que é?

**Entrevistado:** Sim, por trabalhar com essa área e por ser uma das minhas tarefas a implementação do SIADAP.

**Entrevistador:** E a formação correspondeu às suas expectativas?

**Entrevistado:** Para mim corresponde sempre, porque uma pessoa quando vai porque não sabe nada aprende sempre alguma coisa. Por exemplo, há um decreto regulamentar que nós falamos na formação que eu mencionei aqui outro dia e ninguém sabia o que era, porque quando se fala em SIADAP toda a gente apenas olha para a lei 66, mas e o resto? Por isso que a formação é sempre boa.

**Entrevistador:** E como trabalhadora que é do município, que necessidades acha que tem face a avaliação?

**Entrevistado:** Não sei, não faço ideia.

**Entrevistador:** Por exemplo, um ponto fraco que a avaliação tem que a faz sentir com necessidade daquele ponto ou de um ponto que acha essencial para o seu funcionamento?

**Entrevistado:** É assim, o resultado da avaliação deveria aferir os conhecimentos e melhorar o funcionamento dos serviços. Para mim se há uma fraca avaliação, pois a partir daí deveria ser feito um levantamento de necessidades, para que se possa intervir ou criar formação adequada para melhorar o sistema. Mas também, a formação não pode ser responsável por tudo porque se a pessoa não tem competências, não á formação que lhe valha.

**Entrevistador:** E se tivesse agora a possibilidade de participar nas alterações legais do SIADAP, o que faria?

**Entrevistado:** Tirava-lhe já a palavra objetivos que é algo que me incomoda.

**Entrevistador:** Mas tira a palavra objetivos de todo ou modificava por outra?

**Entrevistado:** Se calhar trocava por outra, funções a desempenhar, metas algo do género. Porque uma pessoa até se confunde, porque os meus objetivos não são as minhas funções, as minhas funções não são as minhas competências. Então tirava-se os objetivos e colocava-se todo um só.

**Entrevistador:** Então ao alterar tirava os objetivos mais específicos e colocava as funções do dia-a-dia do trabalhador como metas?

**Entrevistado:** Eu acho que nós, aqui fazemos tanta coisa que não é quantificável, e até fazemos bem o nosso trabalho, mas se nos descoramos dos objetivos, que são cronometrados, já estamos a ser prejudicados e por isso para mim a avaliação fazia sentido ser feita de acordo com o que fazemos no dia-a-dia.

**Entrevistador:** E para finalizar, qual o seu balanço geral na aplicação do SIADAP na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** É como te digo vai haver sempre pessoas satisfeitas e insatisfeitas, depois falasse muito em quotas e há que as respeitar, sendo que num ano estão numa divisão

depois já estão noutra, isto faz um bocadinho confusão a muita gente. Mas claro, como em tudo há opiniões positivas como também negativas. Bem, voltamos ao início para mim o sistema de avaliação não está a ser implementado com a finalidade que deveria, que era a motivação, o aperfeiçoamento, o progredir na carreira, os funcionários satisfeitos e felizes no local de trabalho porque estão a ser reconhecidos pelo seu trabalho e isso não acontece.

**Entrevistador:** E acha que é só aqui na Câmara de Melgaço?

**Entrevistado:** Não, acho que deve ser geral por todo o lado. Por isso, é que para mim fazia sentido ser uma empresa externa a fazer a avaliação, pois os daqui tem mais ligação connosco, não é que favoreçam, mas conhecem os nossos pontos fracos e fortes e pode ser influenciado na avaliação final.

**Entrevistador:** Bem a nível de perguntas terminamos, no entanto pergunto-lhe se tem alguma questão ou apontamento a acrescentar a toda esta nossa conversa sobre o SIADAP?

**Entrevistado:** Não, acho que já foi dito tudo.

**Entrevistador:** Então muito obrigada, mais uma vez, pela sua participação e disponibilidade em responder a todas as minhas questões.

Anexos 5. Calendário fases SIADAP

**Fases do processo de avaliação do SIADAP 1 – Instituições e serviços**

<b>Fases do processo</b>	<b>Período de realização</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Reunião com as Unidades Orgânicas</b>	Novembro de 2018	Dirigentes e membros dos executivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proposta de objetivos das Unidades Orgânicas.</li> </ul>
<b>Aprovação dos objetivos propostos pelas Unidades Orgânicas</b>	Dezembro de 2018	Membros do executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análise e discussão dos objetivos propostos pelas Unidades Orgânicas.</li> </ul>
<b>Monitorização e revisão dos objetivos</b>	Trimestralmente	Dirigentes das Unidades Orgânicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apresentação do relatório sintético que permite o acompanhamento e monitorização da execução dos objetivos contratualizados.</li> </ul>
<b>Relatório de desempenho da Unidade Orgânica</b>	Até 15 de abril de 2020	Presidente da Câmara Municipal de Melgaço	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comprovação do relatório de desempenho, evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com os objetivos anualmente fixados.</li> </ul>

**Fases do processo de avaliação do SIADAP 2 – Dirigentes e intermédios**

<b>Fases do processo</b>	<b>Período de realização</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Monitorização anual</b>	Até 15 de abril de 2019	Entrega do relatório de monitorização intercalar do ano civil anterior.
<b>Avaliação global</b>	A avaliação global do desempenho dos dirigentes intermédios é efetuada no termo da comissão de serviço.	

### Fases do processo de avaliação do SIADAP 3 – trabalhadores

<b>Fases do processo</b>	<b>Período de realização</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Planeamento</b>	Último Trimestre de 2018	Órgão Executivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uniformização de prioridades;</li> <li>○ Identificação do interesse e das necessidades dos utilizadores;</li> <li>○ Definição de orientações.</li> </ul>
<b>Reunião do C. C. A.</b>	Novembro de 2018	C. C. A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apresentação dos objetivos estratégicos do Município para o próximo ano;</li> <li>○ Aprovação do Manual de Execução do SIADAP para o Biénio 2019/2020.</li> </ul>
<b>Processo da Comissão Paritária</b>	Novembro de 2018	Presidente da Câmara Municipal de Melgaço	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proferição do despacho para organização do processo de avaliação;</li> <li>○ Nomeação dos representantes da administração.</li> </ul>
<b>Reunião relativa à Comissão Paritária e ao processo de avaliação</b>	Dezembro de 2018	Presidente da Câmara Municipal de Melgaço e C. C. A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eleição dos vogais representantes dos trabalhadores.</li> </ul>
<b>Autoavaliação</b>	1ª Quinzena de janeiro de 2019	Avaliadores e avaliados	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional;</li> <li>○ Distribuição das fichas de autoavaliação aos avaliados;</li> <li>○ Preenchimento das fichas de avaliação por parte dos avaliadores.</li> </ul>
<b>Primeira ação - Avaliação</b>		Avaliador	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recolha das fichas de autoavaliação.</li> </ul>

<p><b>Segunda ação – Definição dos objetivos</b></p> <p><b>Terceira avaliação – Harmonização das propostas de avaliação</b></p>	<p>2ª Quinzena de janeiro de 2019</p>	<p>Avaliado</p> <p>C. C. A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definição dos objetivos individuais a nível de serviço.</li> <li>○ Análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenho.</li> </ul>
<p><b>Reunião de avaliação</b></p>	<p>Durante o mês de fevereiro/início de funções ou início de cada ciclo avaliativo</p>	<p>Avaliador e avaliado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analisar em conjunto a evolução do trabalhador (desde a última avaliação se for o caso);</li> <li>○ Identificar as expectativas de desenvolvimento;</li> <li>○ Contratualização dos objetivos (mínimo 3 e máximo 7), dos respetivos indicadores (mínimo 3) e fixação das competências.</li> </ul>
<p><b>Validação e reconhecimento das avaliações</b></p>	<p>Março de 2018</p>	<p>Avaliador e C. C. A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Validação das propostas de avaliação com menções de Desempenho relevante e de Desempenho inadequado;</li> <li>○ Atribuição de avaliação por ponderação curricular;</li> <li>○ Análise do impacto do desempenho para efeitos de reconhecimento de Desempenho Excelente;</li> <li>○ No caso de não validação o avaliador altera ou não altera e fundamenta.</li> </ul>

<b>Conhecimento da avaliação</b>	1ª Quinzena de abril de 2019	Avaliador e avaliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dar conhecimento do resultado da reunião do C. C. A.</li> </ul>
<b>Requerimento de intervenção da Comissão Paritária</b>	No prazo de 10 dias úteis após o conhecimento da proposta de avaliação	Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contestar, de forma fundamentada, a proposta de avaliação.</li> </ul>
<b>Parecer da Comissão Paritária</b>	No prazo de 10 dias úteis após a solicitação	Comissão Paritária	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Relatório fundamentado com proposta de avaliação.</li> </ul>
<b>Homologação das avaliações</b>	Até 30 de abril de 2019	Presidente da Câmara Municipal de Melgaço	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Homologações das avaliações.</li> </ul>
<b>Conhecimento da avaliação</b>	No prazo de 5 dias úteis após homologação	Avaliador ou Secção dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Remeter a ficha de avaliação ao avaliado para conhecimento e assinatura.</li> </ul>
<b>Reclamação da avaliação</b>	No prazo de 5 dias úteis após tomar conhecimento da avaliação	Avaliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contestar, de forma fundamentada, a avaliação obtida.</li> </ul>
	No prazo de 15 dias úteis após a receção da reclamação	Presidente da Câmara Municipal de Melgaço	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Decisão face à reclamação apresentada.</li> </ul>
<b>Monitorização do desempenho da avaliação</b>	Ao longo do ciclo da avaliação	Avaliador e avaliado	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análise conjunta, entre avaliador e avaliado, de modo a viabilizar, se necessário, a reformulação de objetivos.</li> </ul>

## **Anexos 6. Instrução de Trabalho**

### **1. Objetivo**

Reduzir os custos e os consumos excessivos dos funcionários que possam prejudicar o ambiente.

### **2. Lei aplicável**

Diretiva 2014/95/UE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de outubro de 2014 e Decreto-Lei n.º 89/2017, de 28 de julho.

### **3. Modo de proceder**

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>	<b>Prazo</b>	<b>Responsável</b>
1	Redução do número de fotocópias e impressões, através das estimativas dadas pela impressora;	6 meses	Serviços Informáticos
2	Criação do hábito de desligar os monitores ao final do dia;	3 meses	Senhora da Limpeza
3	Utilização de folhas já não necessárias como folhas de rascunho;	3 meses	Chefe de Divisão
4	Utilização dos dois lados da folha quando imprime;	3 meses	Serviços Informáticos
5	Manter as luzes das salas vazias desligadas;	3 meses	Chefe de Divisão
6	Desligar todas as luzes dos gabinetes no final do dia de trabalho;	1 mês	Senhora da Limpeza
7	Utilização do ar condicionado ou de aquecedores de modo moderado;	1 ano	Chefe de Divisão
8	Utilização de canecas individuais para a toma do café, evitando os copos de plástico;	1 mês	Chefe de Divisão
9	Promoção de uma comunicação mais digital quer interna quer externa, evitando o papel utilizado em cartas;	1 ano	Chefe de Divisão
10	Promoção de contentores para fazer reciclagem em todo o edifício e estruturas pertencentes à autarquia.	3 meses	Chefe de Divisão