

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

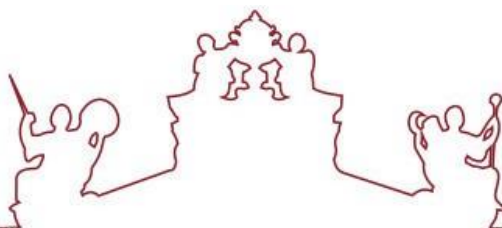
Relatório de Estágio

**Atividades e Procedimentos da Gestão de Recursos
Humanos na Câmara Municipal de Arraiolos**

João Francisco Galvão da Silva

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

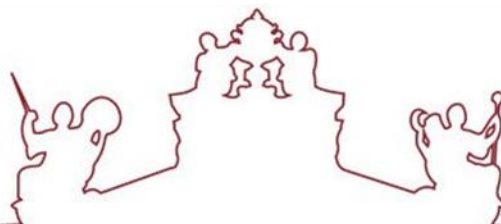
Relatório de Estágio

**Atividades e Procedimentos da Gestão de Recursos
Humanos na Câmara Municipal de Arraiolos**

João Francisco Galvão da Silva

Orientador(es) | Margarida Saraiva

Évora 2021



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | José Fernando Ventura (Universidade de Évora) (Arguente)

Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Orientador)

Évora 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Idalina Galvão e Francisco Silva, porque sem o seu apoio incondicional, não teria ultrapassado todas as metas que alcancei até hoje.

Resumo

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no estágio curricular, nos Serviços de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Arraiolos, realizado entre junho e novembro de 2019, onde se teve a oportunidade de combinar a teoria com a prática, em contexto real de trabalho. O relatório final de estágio tem o seu maior enfoque sobre as variáveis de Gestão Administrativa e Contratual e Processamento Salarial, sendo que estas estão diretamente ligadas às atividades e procedimentos desenvolvidos na maior parte do tempo, em que decorreu o estágio.

A metodologia utilizada para a realização deste relatório, foi a observação direta e participativa, sendo que, recorreu também à análise da teoria existente, relativa à temática, tendo como intuito obter uma melhor compreensão e um comportamento ou “postura” eficiente e cuidadosa nas atividades desenvolvidas.

Com este estágio e a realização deste trabalho, o autor teve a oportunidade de aprimorar-se a nível pessoal, mas também profissional, através da aquisição de conhecimentos, desenvolvimento de competências e aquisição de experiência na área dos Recursos Humanos, numa Autarquia Local.

Palavras-chave: *Gestão de Recursos Humanos; Administração Pública; Administração Local.*

Human Resources Management Activities and Procedures at Arraiolos City Council

This report as activities developed in the curricular internship, at the Human Resources Services of the Arraiolos City Council, carried out between June and November 2019, where we had the opportunity to combine theory with practice, in a real work context. The final internship report will focus on the variables of Administrative and Contractual Management and Salary Processing, which are directly connected to the activities and procedures developed most of the time, in which the internship took place.

The methodology used for the realization of this report was direct and participatory observation, and the analysis of the existing theory, related to the theme, will also be carried out, with the aim of obtaining a better understanding and an efficient and careful in the activities developed.

With this internship and the realization of this work, the author had the opportunity to improve himself on a personal, but also professional level, through the acquisition of knowledge, development of competences and acquisition of experience in the Human Resources area, in a Local Authority.

Keyword: Human resource Management; Public administration; Local Administration.

Agradecimentos

Agradeço, inicialmente, à minha família, por todo o apoio que me deu e por todos os sacrifícios realizados durante o curso de Mestrado. Aqui termina mais uma etapa da minha vida e, sem eles, não teria sido possível a concretização do mesmo.

Agradeço também aos amigos que fiz durante este percurso, colegas de turma e não só, por me terem ajudado a crescer como pessoa, e por me terem ajudado durante o curso.

Gostaria de agradecer à Presidente da Câmara Municipal de Arraiolos (Sílvia Pinto) e a todo o executivo por me terem dado a oportunidade de realizar o estágio na Câmara Municipal de Arraiolos. Agradeço à Dra. Marcolina Fazenda (orientadora na entidade) pelo acompanhamento na entidade de estágio, agradeço também e principalmente aos colegas com que trabalhei diretamente (Maria Pequito; José Valente; Susana Agoga), que muito me ensinaram e a outros funcionários que sempre se demonstraram acessíveis e prestáveis, possibilitando assim uma fácil integração na organização.

Por último gostaria de agradecer aos professores que durante este período muito nos transmitiram. Um especial agradecimento à professora Margarida Saraiva (orientadora na Universidade) pela simpatia, disponibilidade e ajuda prestada, à professora Fátima Jorge, professor Paulo Silva, e também aos professores António Serrano, Nuno Santos, Nuno Cid; Rui Fragoso; Luís Coelho; Andreia Dionísio e Marta Silvério por toda a devoção, tempo e dedicação investido nos alunos no decorrer do curso.

Índice

Índice de Figuras	11
Índice de Tabelas.....	12
Índice de Quadros	13
Listagem de Siglas e Acrónimos	14
1. Introdução.....	15
1.1 Enquadramento do Tema e Justificação de Escolha	15
1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Metodologia.....	17
1.4 Estrutura do Relatório.....	17
2. Entidade acolhedora	18
2.1 Apresentação do Município de Arraiolos.....	18
2.2 Apresentação da entidade acolhedora de estágio	20
2.2.1 Estrutura Interna	21
2.2.2 Caracterização dos Recursos Humanos.....	23
3. A Gestão de Recursos Humanos	25
3.1 A evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	25
3.1.1 O que é a Gestão de Pessoas.....	27
3.1.2 A Gestão de Recursos Humanos.....	28
3.1.3 Modelos <i>Hard</i> e <i>Soft</i>	29
3.1.4 Práticas de Gestão e Recursos Humanos para uma boa Performance	31
3.1.5 Síntese Reflexiva	32
3.2 Administração Pública Portuguesa	33
3.2.1 Administração Central do Estado Português.....	34
3.2.2 A Reforma da Administração Pública Portuguesa	35
3.2.3 Modelos de Governação Pública	36
3.2.3.1 Modelo Burocrático	37
3.2.3.2 Modelo da Nova Gestão Pública (NGP).....	37
3.2.3.3 Modelo de Governança	38
3.2.3.4 O modelo de New Public Service.....	39

3.3 As Autarquias Locais	40
3.3.1 O Poder Local.....	41
3.3.2 A Autonomia Local.....	42
4. Gestão Administrativa e Contratual.....	43
4.1 Fases do Procedimento Concursal	45
4.2 Métodos de Seleção.....	47
4.3 Carreiras na Função Pública	49
4.4 Atividades Realizadas.....	51
4.4.1 Contratos de trabalho e declarações de robustez.....	51
4.4.2 Adendas	52
4.5 Processamento salarial	52
4.5.1 Atividades Realizadas	54
4.5.1.1 Faltas.....	54
4.5.1.2 Férias	60
4.5.1.3 Trabalho Suplementar/ Horas extraordinárias.....	64
4.5.1.4 Ajudas de Custo	68
4.6 Outras tarefas realizadas	73
4.6.1 Avaliação de Desempenho	73
4.6.2 Documentos elaborados.....	75
5. Reflexão Crítica e Sugestões de Melhoria.....	77
6. Considerações finais.....	79
Referências Bibliográficas	80
Legislação ou Normas	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 1: Freguesias de Arraiolos.....	pág.19
Figura nº 2: Estrutura orgânica da Câmara Municipal de Arraiolos.....	pág.22
Figura n.º 3: Formulário de Participação de Faltas.....	pág. 57
Figura n.º 4: Participação de faltas no Sigma Doc.....	pág. 58
Figura n.º5: Participação de Falta Medidata.....	pág. 59
Figura n.º 6: Participação de faltas no Innux Time.....	pág. 60
Figura n.º 7: Formulário de Requerimento de Férias.....	pág. 62
Figura n.º 8: Requerimento de férias.....	pág. 63
Figura n.º 9: Registo de férias no Medidata.....	pág. 64
Figura n.º 10: Formulário para trabalho suplementar.....	pág. 66
Figura n.º11 : Documento para trabalho suplementar.....	pág. 67
Figura n.º 12: Registo de trabalho suplementar no Medidata.....	pág. 68
Figura n.º 13: Documento para ajudas de custo.....	pág. 72
Figura n.º 14: Registo de ajudas de custo no Medidata.....	pág. 73
Figura n.º15: Registo de notas de avaliação de desempenho.....	pág. 75

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela nº1: Vínculos/contratos.....	pág. 24
Tabela nº 2: Categorias (carreira).....	pág. 24
Tabela nº 3: Divisões existentes na Câmara Municipal de Arraiolos.....	pág. 25
Tabela nº 4: Modelos de Governação Pública.....	pág. 40

INDICE DE QUADROS

Quadro nº 3: Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....pág.26

LISTAGEM DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

MG - Mestrado em Gestão
UE - Universidade de Évora
GRH - Gestão de Recursos Humanos
RH- Recursos Humanos
CM - Câmara Municipal
SRH - Serviços de Recursos Humanos
NUT - Nomenclatura das unidades territoriais
GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos
DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público
NGP - Nova Gestão Pública
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
NPS - New Public Service
CRP - Constituição da República Portuguesa
AL - Autarquias Locais
BEP - Bolsa de Emprego Público
SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
POCAL - Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais
ADSE - Instituto de Proteção e Assistência na Doença
CGA - Caixa Geral de Aposentações
STAL - Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local
ATAM - Associação dos Trabalhadores da Administração Local
SINTAP - Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública
DGAL - Direção Geral das Autarquias Locais
SIOE - Sistema de informação da organização do Estado
SIIAL - Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais

1. INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA E JUSTIFICAÇÃO DE ESCOLHA

A Gestão de Recursos Humanos é, atualmente, uma área crucial para a sobrevivência, boa gestão e progressão de uma organização, independentemente de ser uma organização de cariz público ou privado. Uma má administração dos seus Recursos Humanos poderá relevar-se desastroso no futuro de qualquer organização.

De acordo com o autor Santos (2019, p.6)

“A GRH consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, sendo o seu objetivo a construção de organizações melhores, mais rápidas, pró-ativas e competitivas.”

Com o intuito de colocar em prática os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares do curso de Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, e com o objetivo de adquirir experiência profissional na área e desenvolver competências, optou-se pela realização de um estágio curricular, nos Serviços de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Arraiolos. A escolha de realizar o estágio numa organização de cariz público deveu-se ao facto de esta ser a única organização, que se encontrava perto da área de residência do mestrando, revelando-se assim a opção financeiramente mais viável.

“A Gestão de Recursos Humanos numa Autarquia Local” foi a temática eleita, uma vez que ao fazer a revisão da literatura, e ao realizar o estágio, ao ser o primeiro contacto com as diversas sub-áreas que envolvem a área dos Recursos Humanos, constatou-se que é um tema muito diversificado e abrangente. Apesar de já se ter escrito sobre o mesmo, esta é uma temática em constante mudança, sendo o seu estudo muito interessante e relevante, tendo em conta as constantes mutações existentes na sociedade.

Na fase inicial do estágio, o autor deste trabalho e estagiário, em conjunto com a orientadora da entidade (Marcolina Fazenda) procederam à elaboração de um plano de estágio, possibilitando, assim, ao estagiário obter uma noção de como se iria enquadrar/integrar dentro dos Serviços de Recursos Humanos, e permitindo também ao discente saber o “tipo” de trabalhos, que iria realizar no decorrer do estágio. A definição de um plano de estágio é essencial, dado que permite ao estagiário adquirir e desenvolver uma percepção orientada/organizada do trabalho que irá desenvolver, possibilitando

assim uma fácil integração na entidade de estágio e a realização de um trabalho mais coerente.

Este trabalho servirá para disseminar conhecimento/informação, não só ao nível académico, como também, poderá ser direcionado ao público em geral, pois, permitirá compreender e obter uma melhor noção de como funciona a Gestão de Recursos Humanos numa Autarquia Local. Possibilitará também, a concepção de algumas propostas de melhoria relativas às atividades desenvolvidas no decorrer do estágio em contexto real de trabalho.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS

A problemática deste trabalho baseia-se em compreender como são geridos os procedimentos da Gestão Recursos Humanos da Câmara Municipal de Arraiolos, mais especificamente, compreender os processos inerentes à Gestão Administrativa e Contratual e Processamento Salarial. É possível observar-se que esta problemática é de ordem teórica e empírica, sendo que, neste caso em específico, será necessária uma investigação qualitativa. Através da prática e observação será possível compreender se estes procedimentos são (ou não) eficazes e se contribuem para o bom desempenho e futuro próspero desta Autarquia Local.

1.2.1 Objetivo Geral

Neste sentido, com este trabalho pretende-se analisar, conhecer, e descrever as práticas, métodos e procedimentos, inerentes à Gestão de Recursos Humanos, nos Serviços de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Arraiolos.

1.2.2 Objetivos Específicos

-Analisar e descrever os procedimentos inerentes ao processamento salarial, e à gestão administrativa e contratual;

- Percecionar e refletir criticamente as práticas, métodos e procedimentos utilizados nos Serviços de Recursos Humanos da Autarquia.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permitem alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista Lakatos & Marconi (2001). Assim sendo, é possível afirmar que, a metodologia, é o campo que estuda os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

O objeto deste trabalho será a Câmara Municipal de Arraiolos, mais concretamente os Serviços de Recursos Humanos. Os dados recolhidos serão dados primários, recolhidos através da observação direta e participante. Relativamente ao propósito desta pesquisa, o mesmo, é descritivo, sendo que tem como intuito conhecer com pormenor um objeto, facto ou fenómeno social. Faz-se na forma de levantamento ou observação sistemática do facto ou do processo escolhido.

A metodologia de investigação utilizada no presente trabalho possui uma abordagem qualitativa, pois, a análise realizada será descritiva e indutiva. Esta opção metodológica tem como objetivo descrever e compreender detalhadamente os processos utilizadas. Assim sendo, esta opção metodológica é caracterizada por ser interativa, pois existe um vínculo entre o sujeito e o objeto (Serviços de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Arraiolos), é apoiada na análise de dados com recurso a diversas fontes, sendo o investigador o elemento fulcral de recolha, enquanto observador direto e ativo do que se pretende investigar. Como complemento à observação direta e ativa irá ser utilizada a análise documental, sendo esta uma forma segura e barata de obter informação complementar, que ajudará a retirar ilações acerca do objeto estudado. Este método de pesquisa (qualitativo) preocupa-se com aspetos da realidade, que não podem ser quantificados, focando-se na compreensão das relações sociais, dos processos e dos fenómenos, que não podem ser reduzidos ao uso de métodos matemáticos.

1.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO

O presente relatório encontra-se dividido em 6 capítulos, sendo que, inicialmente é elaborada uma introdução, onde é descrita a problemática e os objetivos, é justificado o tema escolhido a metodologia utilizada. No segundo capítulo é realizada uma descrição da entidade acolhedora de estágio, onde será discriminada a história da entidade, o

organograma, e serviços prestados. Seguidamente, é apresentada uma revisão bibliográfica, onde se encontram discriminadas várias abordagens e contributos de autores sobre os aspetos teórico-conceituais, relativos à Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente como esta temática tem evoluído ao longo do tempo.

Já no quarto capítulo encontram-se também discriminadas todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, mais precisamente irar-se-á colocar maior enfoque nas atividades principais, sendo estas: gestão administrativa e contratual; Processamento Salarial; Avaliação de Desempenho e Gestão Documental/Arquivo.

Logo de seguida no quinto capítulo, elaborou-se uma reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, e procedeu-se também à concepção de um conjunto de sugestões de melhoria, nas práticas, métodos e procedimentos executados pela entidade de estágio.

Seguidamente e, em último lugar, no sexto capítulo foram tecidas as respetivas considerações finais.

2. ENTIDADE ACOLHEDORA

2.1 APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ARRAIOLOS

Arraiolos é uma vila portuguesa pertencente ao distrito de Évora, localiza-se na região do Alentejo enquadrando-se na nomenclatura das unidades territoriais II (NUT II) e no Alentejo Central (NUT III), é limitado a norte pelo distrito de Portalegre, a noroeste pelo concelho de Mora, a oeste por Montemor-o-Novo, a sul pela cidade de Évora e a este pela cidade de Estremoz.

A figura n.º 1 apresenta o concelho, que se subdivide em 7 freguesias (Arraiolos; Igreja; Vimieiro; Santa Justa; S. Gregório; Sabugueiro e S. Pedro da Gafanhoeira), sendo que ao todo, o município possui 6.944 habitantes (Fonte: Pordata, retirado do link a 31 de Dezembro de 2018).

Figura nº 1: Freguesias de Arraiolos



Fonte: Disponível em <https://geneall.net/pt/mapa/108/arraiolos/>

A Vila de Arraiolos é bastante conhecida pelos seus característicos “Tapetes de Arraiolos”, com séculos de história, que são dos artesanatos mais conhecidos em Portugal, sendo também relativamente conhecidos a nível mundial. Possuindo estes vastos anos de história e sendo um produto tão característico desta região, foi submetida a sua candidatura a Património da Humanidade, encontrando-se, atualmente, a mesma, em apreciação. Esta vila é também conhecida pelo seu castelo “circular”, o “Castelo de Arraiolos” é o monumento mais conhecido da vila e é um dos únicos castelos circulares do mundo, situado a mais de 410 metros de altitude.

Ao nível económico, no concelho de Arraiolos, as atividades predominantes estão ligadas aos sectores primário e secundário. No setor primário destaca-se a pecuária (criação de bovinos, ovinos e suínos) e o cultivo de cereais para grão, prados temporários e culturas forrageiras, prados e pastagens permanentes. Já no setor secundário destacam-se as oficinas de tapetes, de metalomecânica, e de fabrico de produtos alimentares.

2.2 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DE ESTÁGIO

A Câmara Municipal de Arraiolos é uma entidade pública incorporada na Administração Pública nacional, sendo esta uma organização sem fins lucrativos.

No que se refere à sua constituição, a Câmara Municipal de Arraiolos possui um modelo estrutural hierarquizado, sendo composta por Unidades Flexíveis, sob a forma de divisões municipais e por Subunidades Orgânicas.

De acordo com a Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, que estabelece o regime jurídico do funcionamento dos órgãos dos municípios e das freguesias, assim como as respetivas competências, nomeadamente no nº1 do art 6.º, “A câmara municipal é constituída por um presidente e por vereadores, um dos quais designado vice-presidente, e é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área”. A Câmara Municipal de Arraiolos, enquanto órgão executivo colegial do município, é constituída por um executivo municipal e uma Assembleia Municipal. O executivo é composto por um Presidente e 4 Vereadores, sendo que o Vice-Presidente é designado, de entre os Vereadores existentes, pelo Presidente. Cabe ao Vice-Presidente substituir o Presidente, quando o mesmo se encontra ausente. De modo a realizar uma gestão eficiente e a auxiliar o órgão máximo do executivo, aos Vereadores também são delegadas competências.

Na Câmara Municipal de Arraiolos, os pelouros encontram-se distribuídos da seguinte forma: Sílvia Cristina Tirapicos Pinto (**Presidente**), é responsável pela Coordenação; Administração e Finanças; Planeamento; Desenvolvimento Económico; Informação; Segurança; Cooperação Externa; Educação. O **Vice-Presidente** Jorge Joaquim Piteira Macau é responsável pelo Pessoal; Fundos Comunitários; Obras Municipais; Higiene e Limpeza; Parque de Máquinas e Viaturas; Armazéns; Proteção Civil; Água, Saneamento e Eletricidade. O **Vereador** João Paulo Goulão Campos é responsável pelas Obras Particulares; Desporto; Juventude e Tempos Livres; Ação Social; Saúde; Associativismo. A **Vereadora** Delfina Bárbara Correia dos Santos Lima, é responsável pela Cultura; Jardins e Espaços Verdes; Ambiente; Trânsito; Mercados e Feiras; Cemitérios. E, por fim, o **Vereador** António Francisco Correia Traguedo não tem pelouros atribuídos.

De acordo com o Despacho n.º 1297/2013, de 21 de janeiro, o mesmo, revela que a Câmara Municipal de Arraiolos, presta/oferece vários serviços aos habitantes do concelho, sendo que, os mesmos, abrangem várias áreas ou vertentes. De entre todos os

serviços prestados pela Câmara Municipal, os principais são: **1)-Sanidade Pública** (presta apoio técnico ao nível da higiene pública veterinária, sanidade animal; promove a captura, remoção, tratamento e detenção de animais, nos termos da lei); **2)-Águas e Saneamento** (garante a qualidade da água, e dos sistemas municipais de abastecimento público e das águas residuais rejeitadas nos meios hídricos receptores, nos termos da lei); **3)-Proteção Civil e Defesa da Floresta** (organiza planos de proteção civil das populações locais em caso de incêndios, cheias, ou outras situações de emergência; apresenta e implementa planos e medidas de prevenção no âmbito da gestão e da defesa da floresta). **4)-Ambiente** (elabora estudos de incidência ambiental na área do município nas suas vertentes: ruído, recursos hídricos, ar, energia, espaços verdes, entre outros); **5)-Licenciamento** (analisar os pedidos de autorização e de licenciamento, relativos à construção, reconstrução, ampliação, alteração, conservação e de utilização de edifícios destinados exclusiva ou predominantemente para habitação); **6)-Ação Social** (cooperar com instituições de solidariedade social e em parceria com a administração central, em programas e projetos de ação social de âmbito municipal, designadamente nos domínios do combate à pobreza e à promoção da inclusão social); **7)-Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social** (gestão da zona industrial e dos loteamentos de pequenas oficinas; Acompanhar os projetos estratégicos a serem desenvolvidos pelo Município ou em que este participe).

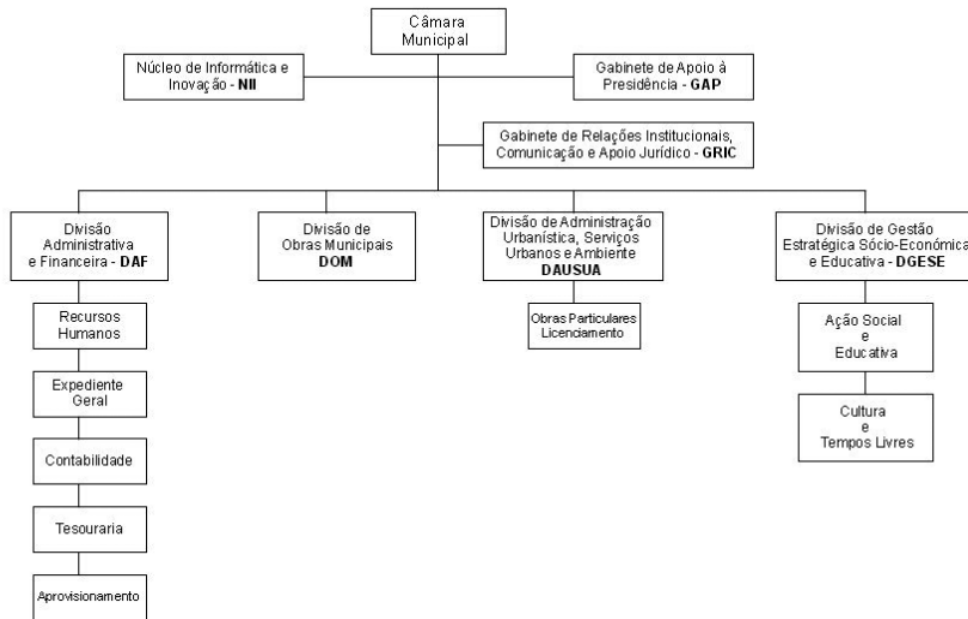
Atualmente, a Câmara Municipal de Arraiolos possui 173 trabalhadores, sem contar com os cargos políticos.

2.2.1 Estrutura Interna

O organograma da Câmara Municipal de Arraiolos permite visualizar e identificar, de forma clara e objetiva, a disposição das divisões desta organização, bem como as relações hierárquicas que se estabelecem entre estes.

Esquemáticamente, o organograma da Câmara Municipal de Arraiolos é apresentado na Figura 2.

Figura nº2: Estrutura orgânica da Câmara Municipal de Arraiolos



Fonte: disponível em, <https://dre.pt/home/-/dre/2450647/details/maximized>

De acordo com o Despacho n.º 1297/2013, de 21 de janeiro, a organização interna dos serviços municipais de Arraiolos obedece, “de acordo com o previsto nas alíneas a) do n.º 1 do artº 9.º do Decreto -Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro, ao seguinte modelo estrutural hierarquizado: 1- Unidades Flexíveis, sob a forma de divisões municipais; 2- Subunidades Orgânicas.” Relativamente às unidades flexíveis, sob forma de divisões municipais, as mesmas são quatro, e são as seguintes unidades orgânicas: Divisão Administrativa e Financeira (DAF); Divisão de Obras Municipais (DOM); Divisão de Administração Urbanística, Serviços Urbanos e Ambiente (DAUSUA); Divisão de Gestão Estratégica Sócio-económica e Educativa (DGESE). De acordo com o Despacho n.º 1297/2013, de 21 de janeiro, “as divisões são asseguradas por cargos dirigentes com a qualificação de cargos de direção intermédia de 2.º grau, designados de Chefes de Divisão”.

Relativamente às Subunidades Orgânicas do Município de Arraiolos. As mesmas são oito e de acordo com o Despacho n.º 1297/2013, de 21 de janeiro, possuem a seguinte dependência hierárquica: “1- Dependentes da Divisão Administrativa e Financeira: 1.1- Recursos Humanos; 1.2- Expediente Geral; 1.3- Contabilidade; 1.4- Tesouraria; 1.5- Aprovisionamento. 2- Dependente da Divisão Administrativa Urbanística, Serviços Urbanos e Ambiente: 2.1- Obras Particulares e Licenciamento. 3- Dependentes da Divisão

de Gestão Estratégica Sócio -Económica e Educativa: 3.1-Ação Social e Educativa; 3.2-Cultura e Tempos Livres.”

2.2.2 Caraterização dos Recursos Humanos

De acordo com o Mapa de Pessoal referente ao ano de 2019, a Câmara Municipal de Arraiolos, era constituída por 182 colaboradores. Porém, atualmente, é composta na sua totalidade por 173.

O Mapa de Pessoal é uma das principais ferramentas de Gestão de Recursos Humanos, que contribui não só para uma eficaz gestão dos postos de trabalho, como também auxilia na quantificação dos Recursos Humanos existentes na organização. Cabe aos Serviços de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Arraiolos, averiguar, através do mapa de pessoal, se os trabalhadores se encontram em número suficiente conforme as necessidades existentes. De acordo com a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, nomeadamente no seu artº 29.º, referente ao “mapa de pessoal”, o mesmo refere que, o mapa de pessoal, contém a indicação do número de postos de trabalho, de que determinado órgão ou serviço precisa para desempenhar as suas respetivas tarefas. Ainda no artº 29º/4, o mesmo refere que “O mapa de pessoal é aprovado pela entidade competente para a aprovação da proposta de orçamento, sendo afixado no órgão ou serviço e inserido em página eletrônica.”. Nos termos do artº 30.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, para o preenchimento dos postos de trabalho, o órgão ou serviço pode promover o recrutamento dos trabalhadores necessários ao preenchimento dos postos previstos no mapa de pessoal. A natureza do vínculo (relação jurídica de emprego público), deve de ser feito tal como consta do mapa de pessoal.

Relativamente aos vínculos (Relação Jurídica de Emprego Público), na Câmara Municipal de Arraiolos, os mesmos, distribuem-se conforme anunciados na tabela 1:

Tabela nº1: Vínculos/contratos

Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado	167 colaboradores	
Contrato de trabalho a Termo Incerto	0 funcionários	
Contrato de Trabalho a Termo Certo	0 funcionários	
Designados em Comissão de Serviço (Cargo Dirigente/Chefes DE Divisão)	2 funcionários	
Licença Sem Vencimento	0 funcionários	
Mobilidade entre órgãos e serviços, para outra entidade	2 funcionários	
Mobilidade entre órgãos e serviços, vindos de outra entidade	4 funcionários	
<u>Cargos Políticos</u>	Presidente	1
	Vice-Presidente (sendo o mesmo um dos vereadores)	1
	Vereadores	4
	Gabinete de Apoio à Presidência	2

Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

A tabela nº 2 apresenta as diferentes categorias/carreiras existentes na Câmara Municipal de Arraiolos, e o número de colaboradores pertencentes às mesmas.

Tabela nº 2: Categorias (carreira)

Técnicos Superiores	17
Informática	3
Assistente Técnico	41
Assistente Operacional	112

Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

A tabela nº3 apresenta as divisões (unidades orgânicas) existentes na Câmara Municipal de Arraiolos, e o número de colaboradores pertencentes às mesmas.

Tabela nº 3: Divisões existentes na Câmara Municipal de Arraiolos

Divisão Administrativa e Financeira (DAF)	14
Divisão de Administração Urbanística, Serviços Urbanos e Ambiente (DAUSUA)	24
Divisão de Gestão Estratégica Socioeconômica e Educativa (DGESE)	57
Divisão de Obras Municipais (DOM)	69
Gabinete de Apoio à Presidência (GAP)	2
Gabinete de Relações Institucionais, Comunicação e Apoio Jurídico (GRIC)	4
Núcleo de Informática e Inovação (NII)	3

Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos é um conceito multiforme, que abrange, e influencia os colaboradores de uma organização. Este conceito deteve quatro fases distintas: a Administração do Pessoal, a Gestão de Pessoal, a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos Serrano (2010).

No decorrer das últimas décadas, esta é uma área que tem sofrido algumas transformações, sendo que, inicialmente, dentro do conjunto de ativos existentes numa organização, os Recursos Humanos eram o ativo a que se atribuía menos importância, sendo o menos valorizado e até explorado. Porém, com o passar dos anos, essa tendência inverteu-se, sendo atualmente um dos ativos mais valorizados no meio empresarial. As transformações ocorridas devem-se essencialmente à constante mutação que existe na sociedade atual, o crescente desenvolvimento, o aumento da competitividade e o constante desenvolvimento das organizações, que almejam conquistar o sucesso e a eficiência, focando o ser humano como o ator principal para o sucesso organizacional.

No quadro nº 1, é possível observar a evolução da Gestão de Recursos Humanos ao longo das décadas, bem como, todas as práticas e teorias chave realizadas ao longo dos anos.

Quadro nº 1: Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Etapa de evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efectivos	Recrutamento, Formação (treino) Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960 – 1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento Formação de Chefias Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980 – 1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de selecção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Partilha, Antecipação

Fonte: Serrano (2010, p 20).

Inicialmente, nos anos 50, surge a Administração de Pessoal, que tratava de questões jurídico-laborais e obrigações com entidades estatais. Primariamente assistiu-se à criação, de serviços especializados nas grandes organizações, para equacionar questões sociais. Porém, a maioria das atividades da função permanece centralizada Lopes (2005). No decorrer deste período, o alto controlo e a eficiência no trabalho alcançam destaque, originando consequentemente uma desvalorização do trabalhador.

Já entre 1960 e 1980, surgiu a Gestão de Pessoal. Neste período, sucedeu-se um vasto desenvolvimento na legislação laboral, sendo colocado o seu foco na proteção e satisfação das necessidades dos trabalhadores. Este modelo representou um novo paradigma, baseando-se numa lógica qualitativa, opondo-se à lógica quantitativa (Administração de pessoal). Esta teoria tinha como foco a gestão previsional das carreiras Serrano (2010).

Entre 1980 e 1990, surge a Gestão de Recursos Humanos considerado como a fase de gestão integrada Bilhim (2004). O trabalhador começa a ganhar bastante destaque e relevância, sendo que nasce assim uma forte preocupação no seu bem-estar e satisfação (anos 80 a 90).

De acordo com Carvalheiro (2011, p. 70)

“Nas últimas décadas assistiu-se a uma evolução sem precedentes no que diz respeito à GRH. Um novo tipo de sociedade e de economia está a emergir a cada dia que passa, caracterizadas pela informação e conhecimento. Originaram novos tipos de emprego, métodos, modos e ferramentas de produção e comunicação originando novas configurações estruturais e estilos organizativos da imagem clássica”.

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos, é uma das áreas mais importantes numa organização, devido à constante evolução, mutação e desenvolvimento das sociedades, e devido à existência de uma competição cada vez mais acirrada, as organizações têm como

função principal atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, pois sabem que este é um fator crítico de sucesso no mundo dos negócios.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) surge nos anos 90, obtendo relevância no meio organizacional. A GERH resulta da concepção renovada da gestão, que introduz a noção de que as vantagens competitivas só são possíveis através das pessoas Bilhim (2004b). Na GERH são cada vez mais valorizadas as capacidades, competências e formação dos colaboradores, surgindo assim a preocupação de colocar estrategicamente os mesmos, de modo a alcançar o sucesso empresarial.

3.1.1 O que é a Gestão de Pessoas

Longe vai o tempo em que as organizações tratavam os seus colaboradores como simples recursos, que facilmente substituíam. Atualmente, a Gestão de Pessoas está cada vez mais presente, sendo a mesma considerada como um dos fatores críticos de sucesso no meio empresarial. Saber administrar corretamente os Recursos Humanos e saber aprimorar a performance de um colaborador, revela-se ser atualmente uma grande vantagem competitiva numa sociedade em constante transformação.

Conforme Filippin & Gemelli (2011, p. 162), a “Gestão de Pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas.”, ainda para Filippin & Gemelli (2011, p. 162), a Gestão de Pessoas é “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes.”. O termo gestão de pessoas tem como objetivo principal colocar em destaque as pessoas, este ativo, é cada vez valorizado em todas as suas vertentes ou aspetos, sendo estes o conhecimento, experiências, vontade, motivação, criatividade, intuição, entre outros.

De acordo com Silva & Oliveira (2009, p. 214)

“O contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem então para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas.”

A Gestão de Pessoas, enquanto ação, deve ampliar-se para além do departamento de pessoal e agregar todos os envolvidos na organização (contabilidade, marketing, finanças entre outros), através deste conjunto será possível atingir metas, objetivos e alcançar resultados positivos. Segundo Filippin & Gemelli (2011, p. 162) mostram um conceito contemporâneo, afirmando que a Gestão de Pessoas “consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.”.

Filippin & Gemelli, (2011, p. 162)

“[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.”.

Deve existir uma boa interação relacional entre os membros de uma organização, de modo a possibilitar a integração de novos membros, para que estes obtenham bons resultados.

3.1.2 A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) sempre foi um elemento crucial no mundo laboral, sendo que ultimamente esta é uma área que se tem revelado estrategicamente importante para alcançar o sucesso organizacional.

Segundo Veloso (2008, p. 10), “a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sido alvo de um crescente interesse que decorre da evidência do seu impacto na performance organizacional. Este facto poderá constituir vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia actual.”, já para Wall & Wood (2005, p.430) GRH é “um termo utilizado para denominar as actividades da organização relativas a recrutamento, desenvolvimento e gestão dos colaboradores”. A Gestão de Recursos Humanos é a área responsável pela dinamização e gestão de colaboradores, sendo esta um fator criador de vantagem competitiva.

Já para Tyson (1999), a Gestão de Recursos Humanos baseia-se em adaptar os colaboradores às estratégias e políticas de Recursos Humanos, através da interpretação da realidade existente.

Existem quatro modelos na Gestão de Recursos Humanos: descritivo funcional; modelo normativo; avaliação crítica, e, por fim, o comportamental, Veloso (2008). **O modelo normativo** define a Gestão de Recursos Humanos define-se como sendo a seleção, desenvolvimento, e orientação dos colaboradores, garantido deste modo a máxima eficiência e eficácia dos mesmos nas tarefas que desempenham, e garantindo

também a sua satisfação, criando assim as condições essenciais para que a organização atinja os seus objetivos. **O modelo descritivo funcional** induz a noção de que a Gestão de Recursos Humanos é o elo regulador das relações no local de trabalho, assumindo que os objetivos organizacionais bem como os meios necessários à realização destes, estão sujeitos a negociação, incute que qualquer organização necessita de regras para subsistir. **O modelo de avaliação crítica** sugere que o empregador, é o stakeholder com mais poder, face a todos os outros. Assumindo que a Gestão de Recursos Humanos existe como meio auxiliar de apoio à gestão da organização, alcançando os seus objetivos com o esforço dos colaboradores, sendo assim instituída uma analogia de exploração. **O modelo comportamental – descritivo** caracteriza a Gestão de Recursos Humanos como uma função com reduzida capacidade de intervenção, devido ao facto de possuir um corpo teórico inconsistente, e com sendo uma função sem credibilidade, já que é vista como um serviço e não como um meio de produção.

A Gestão de Recursos Humanos é uma das áreas da gestão, que tem como intuito principal, saber administrar, recrutar e seleccionar estrategicamente as pessoas certas, para serem colocadas a desempenhar funções nos lugares ideais, tendo em conta os seus talentos, competências e características. Para tal, este setor, tem também como função refletir sobre as políticas de recursos humanos, sendo que estas devem coincidir com os objetivos estratégicos das organizações e com a cultura organizacional das mesmas, podendo alterá-las quando necessário Storey (1996).

3.1.3 Modelos *Hard* e *Soft*

A Gestão de Recursos Humanos, enquanto área fulcral nas organizações, destaca-se pela forma como gere o capital humano, sendo que, do vasto leque de organizações existentes ao nível mundial, estas destacam-se e distinguem-se pela forma diferenciada, como gerem os seus Recursos Humanos. Este facto, levou os estudiosos e grandes teóricos a definirem vários modelos de Gestão de Recursos Humanos, sendo que destes destacam-se dois modelos distintos, o modelo *Hard* e o modelo *Soft*.

Segundo Neves (2002), a abordagem *Hard* está diretamente relacionada à noção de que as pessoas devem ser geridas como um recurso, que deve de ser administrado de

modo a obter custos mais reduzidos, mas que ao mesmo tempo tenham maior produtividade.

De acordo com Truss (1999), a abordagem *Hard* está diretamente relacionada com a instrumentalização do capital humano, este defende que a mesma, perspetiva os colaboradores como despesa, valorizando assim os aspetos quantitativos da gestão.

Para Guest (1999), a abordagem *Hard*, considera os colaboradores, de um ponto de vista quantitativo, sendo mais um ativo a ser rentabilizado.

Já acerca da versão oposta, segundo Neves (2002), a abordagem *Soft* resulta das alterações ocorridas na década de 70, com o aumento da competitividade nos vários segmentos de mercado, as organizações começaram a valorizar e a gerir o seu capital humano como um fator de criação de vantagem competitiva. Ao investirem estrategicamente nesse mesmo ativo dotado de criatividade, inovação e com várias potencialidades, as organizações conseguiram enfrentar o clima de competitividade presente, na década de 70.

De acordo com Truss (1999), a abordagem *Soft* está ligada ao reconhecimento da importância da comunicação, de modo a obter harmonia no relacionamento interpessoal entre os colaboradores e ao aproveitamento dos talentos individuais dos mesmos.

Para Guest (1999), a abordagem *Soft* relaciona-se com a valorização dos colaboradores, e considera os resultados obtidos para os colaboradores.

De acordo com Ferreira (2012, pag. 3), distingue as duas versões *Hard* e *Soft*. Na abordagem *Hard*, “ressalta a palavra Recursos considerada como um custo, onde as pessoas são consideradas como um recurso da organização, em oposição à abordagem *Soft* que ressaltava a palavra Humanos encarada como um investimento, onde as pessoas são consideradas como um recurso raro constituindo a essência da vantagem competitiva.”, o autor, realça a semelhança destes modelos, sendo que estes evidenciam a necessidade de integrar a Gestão de Recursos Humanos na estratégia organizacional, este defende que o potencial humano é desenvolvido ao adequar os colaboradores às tarefas.

Em suma, ao comparar-se as duas versões é possível distinguir alguns aspetos, o modelo *Hard* é rígido e coloca o foco em aspetos quantitativos, financeiros e calculistas, evidenciando uma Gestão de Recursos Humanos mais racional e ponderada. Já o modelo *Soft* coloca o foco nos seus colaboradores, na maximização dos talentos das características, talentos e competências dos mesmos, sendo realçada a sua importância estratégica para a obtenção do sucesso organizacional.

3.1.4 Práticas de Gestão e Recursos Humanos para uma boa Performance

De modo a que as organizações possam alcançar o sucesso organizacional, é essencial realizar uma boa Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente, optar pela realização de processos de recrutamento e seleção rigorosos, aplicação de modelos e políticas de Recursos Humanos de qualidade adequados à realidade da organização, passando também pela criação de boas relações de confiança e empatia entre os colaboradores.

Segundo Cardoso (2012, p.1)

“As investigações neste âmbito evidenciaram que, efetivamente, os resultados obtidos pela organização e o seu conseqüente sucesso e/ou insucesso no sector onde se movimenta poderá estar, em parte, relacionado com a forma como a empresa gere os seus recursos humanos.”

Esteves (2008) considera que o sucesso organizacional, depende da inovação das práticas aplicadas e da capacidade de adaptação a diferentes realidades, considerando assim, estas fontes de vantagem competitiva oriundas dos Recursos Humanos. As práticas de GRH para serem aplicadas eficazmente, estas têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional. Isto é, as melhores práticas serão as que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização, exigindo o planeamento de cada decisão e ação implementada Cardoso (2012).

Segundo Pauwe & Boselie (2005), as top 4 práticas de Gestão de Recursos Humanos são formação e desenvolvimento, recrutamento e seleção rigorosos, gestão e avaliação de desempenho e prémios e recompensas. Para obter uma boa Gestão de Recursos Humanos é necessária a implementação de métodos de recrutamento e seleção, de modo a contratar os melhores colaboradores. Dentro de uma organização devem existir indivíduos responsáveis pelo controlo e avaliação do desempenho dos colaboradores, e informar, trabalhar e redefinir com os mesmos o seu futuro envolvimento, expectativas e objetivos profissionais, de modo a obter o melhor rendimento possível do capital humano. Já para Borges (2009), as práticas de Gestão de Recursos Humanos destinam-se a gerenciar o capital humano e alinhar as mesmas com as metas e objetivos da organização.

De acordo com Esteves (2008), as práticas de Gestão de Recursos Humanos, influenciam positivamente o conhecimento e a motivação dos colaboradores, sendo estas características essenciais para a progressão da organização.

Segundo Cardoso (2012, p.5)

“introduziu ainda o conceito de High Performance Work Practices (HPWP), referente aos processos de recrutamento e seleção, sistemas de gestão de desempenho, incentivos/compensações, formação e desenvolvimento dos colaboradores, que poderiam aumentar a motivação, conhecimentos e capacidades, potenciando desta forma as competências dos colaboradores da organização. Ainda de acordo com este autor, a vantagem competitiva é conseguida através de práticas de Gestão de Recursos Humanos eficazes – que potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas – e a implementação de uma estratégia competitiva.”

A motivação dos colaboradores é essencial à boa performance organizacional. De modo a que tal aconteça, as organizações devem implementar processos de recrutamento eficazes e apropriados, avaliar a performance dos seus colaboradores, e recompensar os mesmos consoante o seu desempenho profissional.

Por sua vez, para Sousa (2006), as práticas da GRH têm a capacidade de atrair, reter e melhorar os recursos humanos que melhor se adequem aos objetivos da organização. Para que tal aconteça as organizações podem adotar um vasto leque de medidas (processos de recrutamento e seleção adequados ao contexto da organização; criação de um sistema de recompensas atrativo; criação e desenvolvimento de planos de carreira visando a evolução profissional, entre outros).

3.1.5 Síntese Reflexiva

Numa sociedade altamente competitiva, torna-se essencial para as organizações destacarem e valorizarem o capital humano, sendo atualmente este um dos principais fatores, criador de vantagem competitiva.

Desde o fim do século XIX até aos dias de hoje, a área de Recursos Humanos tem sofrido várias alterações positivas. Na década de 70, assistiu-se a uma estruturação e implementação de normas relativas ao trabalho, sendo que inicialmente, os trabalhadores não possuíam direitos, não possuíam férias, não existiam medidas de segurança no trabalho, e eram severamente explorados. Já na década de 80 assistiu-se ao início de um conjunto de mutações na área de Recursos Humanos. Graças ao desenvolvimento tecnológico, e devido ao aumento da competição e constante atualização, os colaboradores deixaram de ser vistos como um mero fator de produção. Neste período de 80 a 90, assistiu-se a um crescimento e desenvolvimento empresarial, que levou ao surgimento da Gestão de Recursos Humanos. Da década de 90 em diante, assistiu-se a várias alterações constantes, na área das tecnologias de comunicação e informação (TIC), assistindo-se também a uma valorização cada vez mais acentuada das potencialidades

individuais. Ao longo destas décadas, o conceito Recursos Humanos sofreu várias alterações, sendo inicialmente designada por Administração de Pessoal, posteriormente designado por Gestão de Pessoas, transformando-se em Gestão de Recursos Humanos, possuindo atualmente a designação de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. É de notar que a GRH está a desenvolver-se e a dinamizar-se. As organizações, atualmente, trabalham cada vez mais o envolvimento e integração dos seus colaboradores, providenciando a estes, conhecimento sobre a sua visão, cultura organizacional, missão e a estratégia de negócio.

Ao abordar a temática Gestão de Recursos Humanos existem dois modelos de GRH que sobressaem, o modelo *Hard* e *Soft*. O modelo *Hard* evidencia os Recursos Humanos, como mais um meio de produção, esta abordagem reflete-se nesta área de maneira quantitativa, ou seja, os colaboradores são vistos como qualquer outro recurso, que caso não produza o suficiente, facilmente é descartado e substituído. O modelo *Soft* prevê uma abordagem totalmente oposta, sendo que a mesma vê os Recursos Humanos como um fator criador de vantagem competitiva, esta é uma visão que valoriza as características, competências e capacidades dos colaboradores, valorizando também a constante aprendizagem dos mesmos.

Após este enquadramento teórico, e de modo, a obter uma melhor compreensão sobre a temática Recursos Humanos na função pública, o próximo ponto irá abordar a administração Pública Portuguesa, permitindo compreender como a mesma funciona e qual a sua evolução ao longo do tempo.

3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Devido às constantes mutações existentes no mundo atual, cabe não só ao setor privado, como também ao setor público, transformar-se e desenvolver-se de modo a adaptar-se às perseverantes necessidades e requisitos dos cidadãos.

Deste modo, torna-se essencial definir Administração Pública.

Segundo Bilhim (2008, p.99), Administração Pública é

“uma entidade social no seio da qual se desenvolvem atividades administrativas destinadas à satisfação de necessidades coletivas, como a segurança, a cultura e o bem-estar, necessidades essas sentidas individualmente. Essas atividades têm, à partida, uma especificidade face à desenvolvidas por entidades privadas: a dependência instrumental do poder político”.

Já para Mendes (2012), a Administração Pública é a atividade dos serviços e agentes administrativos públicos, tendo estes como objetivo principal, satisfazer as necessidades de bem-estar, cultura e segurança da coletividade.

3.2.1 Administração Central do Estado Português

A Administração Central do Estado Português é composta pela administração direta e indireta. A administração direta é regulada pela Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, e é constituída pelos serviços centrais e periféricos, sujeitos ao poder de direção do respetivo membro do Governo. Já a administração indireta regula-se pela Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro, e é constituída por organismos providos de personalidade jurídica e por órgãos e património próprio, sujeitos à tutela do Governo Português.

De acordo com Amaral (1991, p. 205-209), as características da Administração direta do Estado Português são

“Unicidade: O Estado é a única espécie deste género; Carácter Originário: O Estado não é criado pelo poder constituído, a sua natureza não é derivada; Multiplicidade de atribuições: Prossegue fins múltiplos; Pluralismo de órgãos e serviços: Abrange o Governo, os seus membros, as repartições de finanças e demais serviços do Estado; Organização em ministérios: Órgãos e serviços do Estado-administração, ao nível central, denominados ministérios; Personalidade jurídica una: Apesar da multiplicidade de atribuições e dos pluralismos de órgão e serviços, o Estado mantém uma personalidade jurídica una; Instrumentalidade: A administração do Estado é o instrumento para o desempenho dos fins do Estado; Estrutura hierárquica: Existe uma hierarquia, existe um vínculo de subordinação, que confere ao superior os poderes de direção, supervisão e disciplina, impondo deveres aos subordinados; Supremacia: Como Estado-administração que é, exerce poderes de supremacia em relação a todas as pessoas coletivas, por isso lhe chama ente público máximo ou supremo”

A Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP - 2014), divide a vertente orgânica do Estado Português em três grupos de entidades: Administração direta do Estado (elabora atividades que saciem as necessidades coletivas), que inclui os órgãos, agentes e serviços integrados na coletividade do Estado; Administração indireta do Estado (desenvolvem atividades administrativas que prosseguem objetivos próprios do Estado), que inclui entidades públicas dotadas de personalidade jurídica com independência administrativa e financeira; Administração autónoma, também conhecida por local, a mesma é identitária ao nível organizacional da administração direta e indireta do Estado, sendo que o que as distingue são as suas características territoriais e materiais. Relativamente à atividade desenvolvida pelos agentes e serviços do estado, conforme a lei n.º 4/2004, a relação que estas entidades estabelecem com o Governo (órgão máximo da Administração Pública), é distinta. Na Administração direta, as entidades estão

hierarquicamente subordinadas ao membro do Governo (poder de direção). Na Administração indireta do Estado, as entidades estão sujeitas à sua superintendência e tutela (poderes de orientação, fiscalização e controlo), e, por fim, na Administração Autónoma, as entidades integrantes na mesma estão sujeitas à tutela (poder de fiscalização e controlo).

3.2.2 A Reforma da Administração Pública Portuguesa

A Administração Pública sofreu diversas reformas administrativas, antes e após o 25 de Abril de 1974, Araújo (2005). Nas últimas três décadas, a Administração Pública tem sido severamente criticada pela sociedade, no que concerne ao seu funcionamento e desempenho, sendo geralmente caracterizada como uma estrutura, excessivamente burocratizada, ineficiente e que apresenta custos elevados.

Segundo Neves (2002, p.27)

“A Reforma exige que se questione o papel do Estado, a natureza das missões dos serviços públicos, a responsabilização destes, perante os cidadãos e o governo, pela implementação das políticas públicas e, em última análise, a resposta às necessidades sociais e a rentabilização de recursos financeiros comuns.”

Deste modo, com o intuito de colmatar as excessivas disfunções existentes, surgiu assim, a Reforma Administrativa. A mesma tem como objetivo fulcral, melhorar e modernizar o desempenho da Administração Pública Portuguesa e melhorar a forma como a mesma é notada, através da criação de serviços públicos mais rápidos e eficientes. De modo a alcançar o sucesso desta reforma, foram adotados vários métodos e estratégias, que visavam a alteração do funcionamento da Administração Pública Portuguesa. Foram aplicados cortes orçamentais, alguns serviços foram privatizados, foram contratados serviços, foram introduzidas medidas de gestão por resultados, entre outros.

Ao abordar esta temática (Reforma na Administração Pública Portuguesa), torna-se essencial descrever as alterações ocorridas nas últimas décadas. Segundo Carapeto & Fonseca (2014), esta reforma iniciou-se através do Decreto-Lei n.º 49/410, de 24 de novembro de 1969, que tinha como objetivo diminuir a burocracia, proceder a aumentos salariais, implementar a dissemelhança remuneratória entre os funcionários técnicos.

Após o 25 de Abril de 1974 até 1978, surgiu o “pacote” legislativo de 1979. Do mesmo faziam parte seis diplomas legais: Decreto-Lei n.º 191-A, B, C, D, E e F,

respeitantes à aposentação, pensões de subsistência, reorganização de carreiras, revisão de vencimentos Rocha (2007).

De acordo com Araújo (2004), até à década de 80, ocorreram pequenas mudanças que visavam a modernização. Cada vez mais focava-se na diminuição da burocratização, Porém, a maioria das medidas adotadas na época não correspondiam às exigências da população.

Entre 1986 e 1995 denotou-se uma grande diminuição legislativa. Nesta altura destaca-se o Sistema Retributivo implementado na função pública portuguesa, regulado pelo Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de junho.

Desde 2000, inicia-se a influência da nova gestão pública, executando-se, assim, uma época de reformas caracterizadas pela flexibilização do trabalho (início do uso de contrato individual de trabalho a todos os trabalhadores) e pela aplicação de um sistema de avaliação de desempenho individual, que influenciaria diretamente na progressão das carreiras e nos vencimentos obtidos. Porém, segundo Rocha (2007, p. 44) como, “ainda é cedo para fazer um balanço da nova estratégia de reforma administrativa”.

Em suma, segundo Pereira (2015, p. 21) a Reforma da Administração Pública Portuguesa, é uma reforma gestionária, caracterizada por exercer uma gestão por objetivos, focando-se nos resultados alcançados. Focada nos dirigentes que a constituem, caracterizando-os como peças fundamentais para a mudança, sendo que os mesmos deveriam possuir um vasto conjunto de características e competências, capacidade de liderança, autonomia própria, sentido crítico, entre outros. Já para (Neves, 2002), a reforma da Administração exige o reforço das capacidades de gestão. Porém, exige também a capacidade de interpretar a realidade específica existente nos serviços públicos.

3.2.3 Modelos de Governação Pública

De modo a que o Estado Português ultrapassasse os constantes desafios, que têm surgido ao longo das décadas, este procurou implementar um conjunto de modelos e políticas de gestão pública, que adequem a estrutura da Administração Pública às exigências dos cidadãos. Dentro do vasto leque de modelos implementados, destacam-se o Modelo Burocrático, o Modelo da Nova Gestão Pública, entre outros, que seguidamente se apresenta.

3.2.3.1 Modelo Burocrático

O modelo burocrático, proposto por Max Weber em 1978, é um modelo organizacional, que assumiu um grande destaque nas administrações públicas de vários países, no decorrer do século XX. O mesmo assenta na ideia de que a burocracia é superior aos sistemas baseados na autoridade carismática e tradicional.

De acordo com Carmo (1990), para Weber, o modelo burocrático possui como pilares principais: a especialização de funções; a subordinação hierárquica; serviços de tomada de decisão centralizados, e culto da rapidez e eficiência.

Segundo Bilhim (2006, p. 42-43), o modelo burocrático de Weber assenta na

“Formalização: as normas sustentam a organização burocrática, as regras são definidas e protegidas da alteração arbitrária ao serem formalizadas por escrito; Divisão do trabalho sistemática: cada elemento do grupo tem uma função específica, de forma a evitar conflitos na atribuição de competências; Hierarquia: o sistema está organizado em pirâmide, sendo as funções subalternas controladas pelas funções de chefia, de forma a permitir a coesão do funcionamento do sistema; Impessoalidade: as pessoas, enquanto elementos da organização, limitam-se a cumprir as suas tarefas, podendo sempre serem substituídas por outras. O sistema, como está formalizado, funcionará tanto com uma pessoa como com outra. Neste modelo, o poder emana das normas, das instituições formais, e não da tradição ou do carisma”.

Este modelo aposta na burocratização, assegurado por normas e regras impessoais estipulados por lei, o mesmo baseia-se na racionalidade, tem como intuito principal assegurar a máxima eficácia e eficiência.

3.2.3.2 Modelo da Nova Gestão Pública (NGP)

O modelo da Nova Gestão Pública (NGP) veio substituir o modelo burocrático, este modelo representa as doutrinas administrativas, que dominaram as reformas da Administração Pública, em vários países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). A Nova Gestão Pública, surgiu da necessidade de melhorar o rendimento dos sistemas clássicos, de modo a modernizar e reformular gestão pública Rodrigues & Araújo (2005).

Desde a década de 70 do século XX, o NGP era a grande aposta para melhorar a performance dos serviços públicos.

Segundo Hood (1991, pp. 4-5), os principais elementos constituintes do NGP são:

“Gestão profissional no sector público: A entrada no sector público de gestores profissionais provenientes do sector privado através da sua nomeação, procurando desta forma a profissionalização da gestão e uma orientação para as técnicas de gestão; Normas explícitas e avaliação de desempenho: A definição de medidas e padrões de desempenho com objectivos

mensuráveis e claramente definidos, procurando a especialização dos serviços; Grande disciplina e parcimónia no uso de recursos: Corte nos custos directos com aumento da disciplina laboral e procurando uma maior eficiência na utilização dos recursos; Mudança para a competição no sector público: A introdução de fatores que promovam a competição no sector público, nomeadamente com a contratação, procurando com isto baixar custos e melhorar a qualidade da prestação dos serviços com a introdução de concursos públicos.”

para Nunes (2006), este modelo representa uma cultura de gestão que coloca o foco no cidadão como cliente, bem como a responsabilização para o alcance de bons resultados.

Em suma, o modelo NGP baseia-se na adoção das técnicas de gestão utilizadas no setor privado. Este seria a solução a ser implementada para colmatar os problemas da Administração Pública Portuguesa, porém, o mesmo não foi bem-sucedido, surgindo assim a necessidade de implementar um novo modelo que satisfizesse as necessidades de todos.

3.2.3.3 Modelo de Governança

Como o modelo NGP não resultou, surgiu então o Modelo de Governança, que de acordo com Rhodes (1996, p. 667) resulta dos pontos fracos do NGP, sendo estes: “enfoque de gestão para dentro da organização; obsessão dos objetivos; foco nos resultados; a contradição entre concorrência e gestão”. Ainda de acordo como o mesmo autor, o modelo da governança possui, como pilares fundamentais, redes desvinculadas do governo central, que elaboram e desenvolvem as suas estratégias/políticas públicas que se organizam automaticamente, estando nestas inseridos os cidadãos e entidades privadas e públicas. Para Bevir (2011, p. 106-108), o modelo de governança “propicia uma maior participação além daquela associada à democracia representativa, dado incluir uma gestão deliberativa dos processos decisórios, não pretendendo substituir a democracia representativa, mas sim incorporando-lhe valores”.

Contudo, além do modelo governança, também surgiu outro modelo que tinha como objetivo lançar um novo paradigma e suprimir o modelo NGP, este modelo era o New Public Service (NPS), criado por Denhardt & Denhardt (2000).

3.2.3.4 O modelo de New Public Service

O modelo do NPS, criado por Denhardt & Denhardt (2000, pp. 553-556), segundo estes, baseia-se nas

“teorias da cidadania, em modelos da comunidade e da sociedade civil, numa organização humanista, sustentada pelos seguintes pilares: Servir, em vez de dirigir. Não pretende controlar, procurando que os cidadãos participem; O principal objectivo é o interesse público. Os tomadores de decisão devem contribuir para a construção partilhada do interesse público; pensar estrategicamente, agir democraticamente. Elaboração de programas que satisfaçam as necessidades da sociedade de forma eficaz, com a participação de todos; servir os cidadãos e não clientes. O interesse público resulta de um diálogo sobre valores compartilhados e não de interesses e vontades próprias; accountability – Processo de responsabilização e de prestação de contas, visando a prossecução do interesse público; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade”.

Neste modelo, o cidadão é considerado como um elemento pertencente à organização pública, o mesmo é visto como um parceiro desta.

Em suma, é possível afirmar que os modelos organizacionais da Administração Pública tiveram como modelo primário, o modelo burocrático (percecionava o cidadão como um utilizador da administração pública), evoluindo posteriormente para o modelo do NGP (o cidadão passa é encarado como cliente) e, por fim, surgem então os modelos governança e o NPS (em ambos os modelos o cidadão é considerado como parceiro da Administração Pública Portuguesa).

A tabela nº4 apresenta o resumo dos Modelos de Governação Pública referidos.

Tabela nº 4: Modelos de Governação Pública

<p>1º - Modelo Burocrático</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter formal das comunicações; • Carácter racional e divisão de trabalho; • Impessoalidade nas relações; • Hierarquia de autoridade.
<p>2º - Modelo da Nova Gestão Pública (NGP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de gestão que coloca o foco no cidadão como cliente; • Responsabilização para o alcance de bons resultados; • Privatização do “público”.
<p>3º - Modelo de Governança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar riscos estratégicos; • Gerenciar conflitos internos; • Auditar e avaliar o sistema de gestão e controlo; • Accountability (prestação de contas e responsabilidade).
<p>4º - Modelo de New Public Service</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade; • Transparência; • Participação.

3.3 AS AUTARQUIAS LOCAIS

Em Portugal, as Autarquias Locais (AL), foram sempre representadas como um tipo de administração indireta do Estado Português. Ao analisar-se o regime ditatorial ocorrido entre 1926 e 1974 (Estado Novo), as AL deixaram de ser perspectivadas como entidades de administração autónoma face à administração do Estado, passando a serem

representadas, como uma forma de administração indireta do Estado. Embora com a Constituição de 1993 pudesse ter sustentado uma administração autárquica descentralizada, o facto é que se constituiu uma realidade constitucional adaptada por legislação originária de um Estado autoritário Nabais (2007).

Para além da Constituição da República Portuguesa, existem outros diplomas legais que desenvolvem pormenorizadamente o poder local, como a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, relativa ao “Regime Jurídico das Autarquias Locais”, a “Carta Europeia da Autonomia Local” de 1985, aprovada pela Resolução da Assembleia da República n.º 28/90, de 23 de Outubro, o “Regime jurídico da tutela administrativa” (Lei n.º 27/96, de 01 de Agosto) e ainda o “Quadro de Competências e Regime Jurídico de Funcionamento dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias” (Lei n.º 169/99, de 18 de setembro).

3.3.1 O Poder Local

Nos termos do nº2 artº 235.º do Decreto de 10 de abril de 1976, Constituição da República Portuguesa (CRP), o mesmo refere que, “As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.”.

Relativamente à designação categórica das autarquias locais e à sua divisão administrativa, de acordo com o nº 1 artº 236.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), “No continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.”, já no seu ponto n.º 2. “As regiões autónomas dos Açores e da Madeira compreendem freguesias e municípios.”

Relativamente aos “Municípios”, as normas relativas aos mesmos encontram-se discriminadas nos artº 249.º a 254.º da Constituição da República Portuguesa. Cada município tem dois órgãos representativos: a Câmara Municipal e a Assembleia Municipal. A Câmara Municipal é liderada pelo Presidente, Vice-Presidente e Vereadores. Assembleia Municipal é composta por deputados municipais.

Relativamente às Freguesias, as normas relativas as mesmas, encontram-se discriminadas nos artº 244.º a 248.º da Constituição da República Portuguesa. As freguesias, são autarquias locais. As freguesias são também compostas por 2 órgãos representativos, a “Assembleia de Freguesia” e a “Junta de Freguesia”. Os presidentes das juntas de freguesia são também deputados na Assembleia Municipal.

Aplicado às Autarquias Locais, é o princípio da “descentralização administrativa”, descrito no nº1 do artº 237 da CRP, o mesmo refere que “as atribuições e a organização das AL, bem como a competência dos seus órgãos, serão reguladas por lei, da harmonia com o princípio da descentralização administrativa”, estando assim as mesmas (AL) regulamentadas na lei.

Nos termos do artº 199º, alínea d) da Constituição da República Portuguesa, é estabelecida a relação ente o Estado e as Autarquias Locais, “Dirigir os serviços e a atividade da administração direta do Estado, civil e militar, superintender na administração indireta e exercer a tutela sobre esta e sobre a administração autónoma”, ou seja é da competência do Estado exercer a tutela na administração indireta e sobre a administração autónoma. Ainda na CRP, porém já no nº1 do artº 242º o mesmo refere que “A tutela administrativa sobre as autarquias locais consiste na verificação do cumprimento da lei por parte dos órgãos autárquicos e é exercida nos casos e segundo as formas previstas na lei”. Já de acordo com a Lei n.º 27/96, 01 de agosto, referente ao “Regime jurídico da tutela administrativa”, mais precisamente no nº1 do artº 3º, “A tutela administrativa exerce-se através da realização de inspeções, inquéritos e sindicâncias”.

3.3.2 A Autonomia Local

De acordo com a Carta Europeia da Autonomia Local, mais precisamente no nº 1º do artº 3º, é possível encontrar a designação de Autonomia local, como sendo “o direito e a capacidade efetiva de as autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respetivas populações, uma parte importante dos assuntos públicos.” Deste modo, de acordo com o que está disposto na lei, as autarquias locais, em questões de competência possuem liberdade de iniciativa. Segundo Rebelo (2007, p. 97), a autonomia financeira “traduz a liberdade, o âmbito e a dimensão dos poderes financeiros das entidades locais, reflexo, à luz do princípio da descentralização financeira, de uma determinada opção relativamente à questão do espaço de decisão financeira”.

De acordo com a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, nos termos do seu artº 3.º “As autarquias locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente: a) De consulta; b) De planeamento; c) De investimento; d) De gestão; e) De licenciamento e controlo prévio; f)

De fiscalização.”, porém, esta “liberdade de iniciativa”, é limitada nos termos do art 241º da Constituição da República Portuguesa, “As autarquias locais dispõem de poder regulamentar próprio nos limites da Constituição, das leis e dos regulamentos emanados das autarquias de grau superior ou das autoridades com poder tutelar”

Após este breve enquadramento sobre a temática Administração Pública Portuguesa, e sendo a entidade acolhedora de estágio, uma organização pública, o próximo ponto descreve a entidade acolhedora de estágio.

4. GESTÃO ADMINISTRATIVA E CONTRATUAL

A Gestão de Recursos Humanos é, atualmente, uma área crucial para a sobrevivência, boa gestão e progressão de uma organização, independentemente de ser uma organização de cariz público ou privado, uma má administração dos seus Recursos Humanos poderá revelar-se desastrosa no futuro de qualquer organização.

Os procedimentos concursais têm como objetivo recrutar trabalhadores para as diversas entidades da esfera pública, sendo estas universidades, autarquias, escolas entre outras. Atualmente, os procedimentos concursais regem-se pela Lei nº 35/2014, de 20 de junho, denominada de Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, e pela Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal. Nos termos do artº 2.º alínea b) da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de Abril, o mesmo refere que o procedimento concursal é “o conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das atividades e à prossecução dos objetivos de órgãos ou serviços”, ainda no mesmo diploma legal. Porém, já no seu artº 3.º/ alíneas a), b) e c), existem 3 modalidades de procedimento concursal, o **procedimento concursal comum**, destinado a uma necessidade urgente para ocupação de postos de trabalho previsto no mapa de pessoal. Existe também o **procedimento concursal para constituição de reservas de recrutamento**, tendo este como finalidade a constituição de reservas para futuras necessidades das entidades da esfera pública, e, por fim, existe também o **recrutamento centralizado**, tendo esta modalidade, a finalidade de satisfazer as necessidades de um conjunto de empregadores públicos, esta modalidade abrange também o procedimento de constituição de reserva de recrutamento em entidade centralizada.

De acordo com o previsto nestes diplomas legais (Lei nº 35/2014, de 20 de junho, e Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril), o procedimento concursal é um processo bastante burocrático e moroso, sendo que, o mesmo, tem obrigatoriamente que cumprir determinadas etapas para ser executado com sucesso. Neste processo, de acordo com os diplomas legais acima referidos, são adotadas várias medidas que garantam o cumprimento dos princípios de liberdade, igualdade e imparcialidade estabelecidos na Constituição da República Portuguesa. Para além do cumprimento dos princípios legais estabelecidos na CRP, os candidatos de um procedimento concursal necessitam de reunir um conjunto que requisitos para a constituição do vínculo (relação jurídica de emprego público). De acordo com o previsto no artº 17.º, presente na Lei nº 35/2014, de 20 de junho, para constituir vínculo é necessário o candidato ser de nacionalidade portuguesa, quando esta não for dispensada pela constituição, convenção internacional ou por lei especial, e deverá também possuir 18 anos de idade completos. O candidato não deverá estar impossibilitado do exercício de funções públicas a que se propõe desempenhar. O mesmo deverá possuir robustez física e psíquica, sendo estas essenciais para a execução de funções. O candidato deverá possuir as vacinas em dia, de acordo com leis de vacinação obrigatórias. Por último, porém já no artº 34.º da Lei nº 35/2014, de 20 de junho, o mesmo refere que só poderão ser candidatos a um procedimento concursal, os indivíduos que sejam titulares do nível habilitacional requerido e possuam formação na área adequada ao grau de complexidade funcional da carreira e categoria publicitada. Existem ainda outras normas a serem cumpridas, caso o candidato já faça parte do sistema público, independentemente do tipo de carreira em que esteja inserido (Técnico Superior; Assistente Técnico e Assistente Operacional), e independentemente do tipo de vínculo (relação jurídica de emprego público) que os candidatos possuam, estes possuem prioridade em relação aos candidatos que não possuem vínculo (nº 3 e 4 do artº 30.º da lei nº 35/2014, de 20 de junho). Deste modo, podem candidatar-se a um procedimento concursal trabalhadores que exerçam atividades diferentes na entidade do órgão de serviço em questão ou de outra entidade pública, trabalhadores integrados na mesma carreira ou em carreiras diferentes, e ainda, trabalhadores que exerçam cargos de comissão de serviço. Pode também ser candidato a um procedimento concursal, indivíduos que não possuam vínculo.

4.1 FASES DO PROCEDIMENTO CONCURSAL

De acordo com a Lei n.º 35/2014 de 20 de junho e a Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, é possível observar que um Procedimento Concursal é um processo faseado, sendo que, desde que se inicia até que se conclui, o mesmo, terá obrigatoriamente de passar por várias etapas para que esteja consumado com sucesso. Deste modo, a modalidade de procedimento concursal discriminada ao longo do presente relatório será o procedimento concursal comum.

Na fase inicial, e de acordo com n.º 1 do art.º 30.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, “O órgão ou serviço pode promover o recrutamento dos trabalhadores necessários ao preenchimento dos postos de trabalho previstos no mapa de pessoal, nos termos do presente artigo”, ou seja, para que se dê início a um procedimento concursal, é necessário identificar se existe ou não, necessidade de recrutamento, tendo em conta os postos previstos no mapa de pessoal. Já no n.º 1 do art.º 33.º do mesmo diploma legal, o mesmo refere que “O recrutamento é decidido pelo dirigente máximo do órgão ou serviço”, tomada a decisão de proceder a uma contratação, é elaborada uma proposta de abertura de procedimento concursal, que é submetida a aprovação. De seguida, estando a proposta aprovada, de acordo com o n.º 1 do art.º 11.º alínea a), b) e c) da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, “O procedimento concursal é publicitado, pela entidade responsável pela sua realização: a) Na 2.ª série do Diário da República, por extrato, com exceção do disposto no número seguinte; b) Na bolsa de emprego público (BEP), acessível em www.bep.gov.pt, através do preenchimento de formulário próprio, contendo os elementos previstos no n.º 4; c) No sítio da Internet da entidade, por extrato disponível para consulta a partir da data da publicação na BEP”. Ou seja, o procedimento concursal tem obrigatoriamente que ser divulgado na 2.ª série do Diário da República, na BEP e no website da Câmara Municipal.

Posteriormente, são apresentadas as candidaturas e os documentos requisitados na divulgação do procedimento concursal. De acordo com o n.º 1 do art.º 19.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, “A apresentação da candidatura é efetuada preferencialmente em suporte eletrónico, através do preenchimento de formulário”, já no seu n.º 3, “A apresentação da candidatura em suporte de papel, quando admitida, é efetuada nos termos dos artigos 104.º e seguintes do Código do Procedimento Administrativo”. Ainda no mesmo diploma legal, nomeadamente no n.º 2 do art.º 37.º, o mesmo refere que “O prazo

de apresentação de candidatura é fixado entre um mínimo de 10 e um máximo de 15 dias úteis, contados da data da publicação na BEP do aviso de abertura”.

Após serem apresentadas todas as candidaturas, as mesmas são submetidas para a apreciação do júri. Nos termos do nº 1 do art 21.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, “Terminado o prazo para apresentação de candidaturas, o júri procede, nos 10 dias úteis seguintes, à verificação dos elementos apresentados pelos candidatos, designadamente o preenchimento dos requisitos exigidos e a apresentação dos documentos essenciais à admissão ou avaliação”. Durante a apreciação curricular, o júri procede à deliberação dos candidatos que possuem os requisitos necessários para serem admitidos aos métodos de seleção, e exclui os candidatos que não possuem os requisitos necessários, os que não cumprem os parâmetros, tem 10 dias para refutar a decisão do júri (nº 1 do artº 23.º Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril). Ainda no mesmo diploma legal, porém já no nº 1 do artº 14.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, “Compete ao júri assegurar a tramitação do procedimento concursal, desde a data da sua designação até à elaboração da lista de ordenação final, ainda que, por iniciativa ou decisão do dirigente máximo, o procedimento possa ser parcialmente realizado por entidade especializada pública ou, quando fundamentadamente se torne inviável, privada, designadamente no que se refere à aplicação de métodos de seleção ”.

Possuindo já a lista de candidatos admitidos, os mesmos são submetidos aos métodos de seleção. De acordo com nº1 do artº 36.º da CRP, “são métodos de seleção obrigatórios os seguintes: a) Provas de conhecimentos, destinadas a avaliar as competências técnicas necessárias ao exercício da função; b) Avaliação psicológica, destinada a avaliar as restantes competências exigíveis ao exercício da função.” No seguimento da aplicação dos métodos de seleção, é aplicado o processo de seriação efetuado por ordem decrescente da ordenação final dos candidatos, na seguinte ordem de prioridade: os candidatos colocados em requalificação; os candidatos com vínculo (relação jurídica de emprego público) por tempo indeterminado, seguidos dos candidatos com vínculo a termo e por último surgem os candidatos sem vínculo.

Por último, surge a última fase do procedimento concursal, que cessa por ocupação do ou dos postos de trabalho. Poderá também cessar através da inexistência de candidatos ou por falta de acordo na negociação com os candidatos constantes da lista de seriação final.

4.2 MÉTODOS DE SELEÇÃO

Enquadrando-se no contexto da temática do presente capítulo, torna-se essencial abordar os métodos de seleção utilizados no decorrer de um procedimento concursal. Para tal efeito, de acordo com a Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, existem vários métodos de seleção, cada método possui várias especificidades e são aplicados em diferentes contextos.

Para todos os procedimentos concursais comuns existem métodos de seleção que possuem obrigatoriedade de aplicação.

De acordo com o previsto no artº 5.º da portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, os métodos de seleção obrigatórios consistem em: **Provas de conhecimentos, avaliação psicológica, avaliação curricular, entrevista de avaliação de competências.** As provas de conhecimentos visam avaliar os conhecimentos académicos e profissionais e a capacidade para aplicar os mesmos em contexto real de trabalho. A avaliação psicológica visa avaliar aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos. A avaliação curricular tem como finalidade analisar a qualificação dos candidatos, e por fim a entrevista de avaliação de competências visa obter informações sobre históricos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função. Em termos de ponderação, a valoração final das provas de conhecimentos ou da avaliação curricular não pode ser inferior a 30%, e a da avaliação de psicológica ou da entrevista de avaliação de competências não poder ser inferior a 25%. No caso de ser legalmente permitida o uso de um único método de seleção obrigatório, o mesmo terá uma ponderação não inferior a 55 %. Nos termos do nº 2 do artº 36.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, os candidatos que estejam a executar atividades caracterizadoras do posto de trabalho em questão, bem como no recrutamento de candidatos em situação de requalificação que já tenham desempenhado aquela atividade em causa, os métodos de seleção são a avaliação curricular e a entrevista de avaliação das competências. Ainda no mesmo artigo, porém já no seu ponto n.º 3, o mesmo refere que, os métodos de seleção referidos anteriormente (avaliação curricular e a entrevista de avaliação das competências), poderão ser afastados pelos candidatos através de declaração escrita, sendo-lhes aplicados conseqüentemente os métodos previstos para os restantes candidatos. Ainda no artigo 36.º/5, o mesmo refere que o empregador público pode limitar-se a utilizar os métodos (provas de conhecimentos e avaliação curricular), nos procedimentos concursais para constituição de vínculo por

tempo indeterminado, cujos candidatos já sejam possuidores de vínculo por tempo indeterminado previamente constituído.

A entidade pública empregadora poderá optar, em conjunto, com os métodos de seleção obrigatórios, pelos métodos de seleção facultativos. Nos termos do artº 6.º portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, existem ainda métodos de seleção facultativos. Para além dos métodos de seleção obrigatórios, a entidade responsável pode determinar a utilização de métodos de seleção facultativos, consoante o conjunto de tarefas e responsabilidades inerentes aos postos de trabalho a ocupar, sendo estes métodos os seguintes: **Entrevista profissional de seleção** que visa avaliar a experiência profissional e aspetos comportamentais, a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; **Avaliação de competências por portfólio** que visa confirmar a experiência e ou os conhecimentos do candidato em áreas técnicas específicas, designadamente de natureza artística, através da análise de uma coleção organizada de trabalhos, que demonstrem as competências técnicas detidas diretamente relacionadas com as funções a que se candidata; **Provas físicas** que se destinam a avaliar as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das atividades inerentes aos postos de trabalho a ocupar; **Exame médico** que visa avaliar as condições de saúde física e psíquica dos candidatos exigidas para o exercício da função; **Curso de formação específica** que visa promover o desenvolvimento de competências do candidato, através de processos de aprendizagem direcionados para o exercício da função. A ponderação de cada método facultativo para a valoração final, não pode ser superior a 30 %.

Nos termos do artº 8.º/1 da portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na publicitação do procedimento concursal devem constar as condições específicas de realização e os parâmetros de avaliação dos métodos de seleção.

De acordo com o artº 9.º da portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, para cada método de seleção existem especificidades na sua valoração. Na avaliação de competências por portefólio e na prova de conhecimentos é adotada a escala de 0 a 20 valores, a avaliação curricular é também expressa numa escala de 0 a 20 valores. A avaliação psicológica, em cada fase intermédia do método, os candidatos são classificados como apto e não apto, na última fase deste método ou quando o mesmo é realizado numa só fase, os candidatos são distinguidos através dos níveis classificativos de elevado (20 valores), bom (16 valores), suficiente (12 valores), reduzido (8 valores) e insuficiente (4 valores), a entrevista de avaliação de competências e a entrevista profissional de seleção também possuem estas

respetivas classificações. O resultado final da entrevista profissional de seleção, é obtido através da média aritmética das classificações obtidas dos critérios avaliados. As provas físicas e os exames médicos são distinguidos com a classificação de apto e não apto. Relativamente ao curso de formação específica, o mesmo é classificado de 0 a 20 valores.

Ainda no artº 9.º/9 da portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, o mesmo refere que “Cada um dos métodos de seleção, bem como cada uma das fases que comportem, é eliminatório pela ordem enunciada na lei, quanto aos obrigatórios, e pela ordem constante na publicitação, quanto aos facultativos.” É excluído do procedimento Concursal o candidato que tenha obtido uma valoração inferior a 9,5 valores num dos métodos ou fases, não lhe sendo aplicado os métodos seguintes.

Os candidatos que constam na lista de ordenação final, apesar de aprovados podem ser excluídos de acordo com o previsto no nº 4 do artº 41.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, o mesmo refere que,

“4 - São causas de exclusão dos candidatos da reserva de recrutamento as seguintes situações: a) Desistência de permanência na reserva de recrutamento; b) Não apresentação de candidatura a qualquer procedimento de oferta de colocação, no prazo de um ano a contar da homologação da lista de ordenação final da reserva; c) Não comparência ou desistência da entrevista profissional de seleção para a qual tenham sido convocados, por motivo que lhe seja imputável, no âmbito de procedimento de oferta de colocação; d) Recusa de celebração de contrato trabalho em funções públicas ou de aceitação da nomeação, na sequência de procedimento de oferta de colocação; e) Celebração de contrato de trabalho em funções públicas ou aceitação da nomeação, na sequência de procedimento de oferta de colocação.”

4.3 CARREIRAS NA FUNÇÃO PÚBLICA

Nos termos do artº 85.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas é possível observar que existem 2 tipos de carreiras, as **uni categoriais** e **pluricategoriais**. As carreiras gerais (assistente operacional; assistente técnico; Técnico Superior) ou especiais são uni categoriais ou pluricategoriais, consoante lhes correspondam uma ou mais categorias. Ainda no mesmo artº 85.º/ 2, “apenas podem ser criadas carreiras pluricategoriais quando a cada uma das categorias da carreira corresponda um conteúdo funcional distinto do das restantes”.

De acordo com o nº 1 do artº 88.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, são carreiras gerais as de técnico superior; assistente técnico e assistente operacional. Nos termos do artº 86.º do mesmo diploma legal, existem 3 graus de complexidade funcional. A carreira de assistente operacional é uma carreira de grau 1, pois é exigido que o candidato seja titular da escolaridade obrigatória, e ainda dependendo dos casos, acrescido de formação

profissional adequada. Relativamente à carreira de assistente técnico, a mesma encontra-se enquadrada nas carreiras de grau 2, sendo que para ocupação de um cargo de assistente técnico é exigida a titularidade do 12.º ano de escolaridade ou de curso semelhante. Por último, para a carreira de técnico superior (carreiras de grau 3), é exigido ao candidato a titularidade de licenciatura ou grau académico superior.

Relativamente às carreiras especiais, as mesmas possuem esta designação, pois os colaboradores inseridos nas mesmas estão sujeitos a desempenharem funções mais exigentes em relação as funções desempenhadas por colaboradores, inseridos em carreiras gerais. Para um candidato poder integrar esta carreira, é exigido que o mesmo possua uma formação específico, ou possua um determinado grau académico ou título profissional.

Os colaboradores integrados na função pública progridem a nível salarial, através da alteração do posicionamento remuneratório, porém necessitam de possuir 10 pontos para progredir para a posição remuneratória seguinte, sendo os mesmos obtidos através do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP).

Relativamente aos cargos de Comissão de Serviço, nos termos do artº 9.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, o vínculo de emprego público constitui-se por comissão de serviço nos seguintes casos: cargos não inseridos em carreiras (cargos de dirigentes).

Nos nº 3, 4 e 5 do artº 88.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, o assistente operacional poderá progredir para encarregado operacional e, posteriormente, para encarregado geral operacional. Só poderá existir um encarregado operacional, se existirem pelo menos 10 assistentes operacionais para coordenar. Posteriormente só poderá existir o cargo de encarregado geral operacional, se existir a necessidade de coordenar pelo menos 3 encarregados operacionais. Relativamente à carreira de assistente técnico, um assistente técnico poderá progredir para coordenador técnico. Contudo, deverá existir a necessidade de coordenar unidades orgânicas flexíveis com o nível de secção, ou deverá existir a necessidade de coordenar, pelo menos 10 assistentes técnicos do respetivo setor de atividade.

Nos termos do nº1 do artº 4.º da Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto, relativa ao estatuto do pessoal dirigente das câmaras municipais, são cargos de dirigentes nas câmaras municipais o seguintes: “a) Diretor municipal, que corresponde a cargo de direção superior de 1.º grau;

b) Diretor de departamento municipal, que corresponde a cargo de direção intermédia de 1.º grau;

c) Chefe de divisão municipal, que corresponde a cargo de direção intermédia de 2.º grau.”, na Câmara Municipal de Arraiolos, apenas existe o cargo de Chefe de divisão municipal, que corresponde a cargo de direção intermédia de 2.º grau, sendo que de acordo com o disposto no mesmo diploma legal. Porém, já no seu artº 12.º, o mesmo refere que estes cargos só poderão ser assegurados por pessoal integrado em carreiras ou categorias de grau 3 de complexidade funcional, ou seja, o candidato necessitará de possuir pelo menos uma licenciatura, posteriormente, terá que ser aprovado pela Câmara Municipal.

4.4 ATIVIDADES REALIZADAS

4.4.1 Contratos de trabalho e declarações de robustez

De acordo com Ferreira & Vargas (2015, p. 23)

“os processos de recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também em seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada.”.

No decorrer do estágio, o estagiário elaborou 4 contratos de trabalho (3 com o vínculo por tempo indeterminado e 1 a termo certo) e as respetivas declarações de robustez. Dos 4 contratos de trabalho e declarações, 3 foram elaborados dia 10 de julho de 2019, sendo estes, relativos às carreiras/funções de assistente operacional de área funcional de **Auxiliar de Cozinha**, assistente operacional na área de **Auxiliar de Serviços Gerais/Tapeteira** (a iniciarem funções a 10/08/2019), e assistente operacional na área de **Serralharia** (iniciar funções a 15/08/2019). Os novos colaboradores que iniciaram funções nas datas anteriormente citadas, concorreram nos procedimentos concursais respetivos ao ano de 2017, e entraram no sistema público devido ao facto de terem obtido a penúltima melhor classificação na lista de ordenação final. Posteriormente dia 25/09/2019, foi elaborado um contrato de trabalho a termo certo de 1 ano e respetiva declaração de robustez para um técnico superior de economia (a iniciar funções a 1/10/2019), sendo este procedimento concursal referente ao ano de 2019.

No dia em que os colaboradores iniciaram funções, o estagiário encaminhou os contratos e também os novos colaboradores para a presidente da Câmara, sendo que quando entra um novo colaborador, este é acolhido pelo representante máximo da

entidade, e é com o mesmo que os novos colaboradores assinam os contratos e as declarações de robustez, e é feita uma apresentação da entidade.

4.4.2 Adendas

Adenda é um apêndice de um documento, um acréscimo que se faz a um texto num documento ou livro. Uma adenda tem a finalidade de ampliar os conteúdos já existentes. É usualmente utilizada em documentos profissionais, contratos, entre outros.

Nos dias 2 e 3 de novembro do ano de 2019, o estagiário procedeu à elaboração de adendas relativas aos contratos de trabalho de todos os colaboradores da Câmara Municipal de Arraiolos. Neste contexto em específico, as mesmas serviram como uma extensão e atualização dos contratos de trabalho dos colaboradores. O estagiário procedeu à atualização do valor de retribuição auferida, atualização da carreira e da posição remuneratória, consoante as respetivas carreiras. Após todas as adendas estarem assinadas pelos colaboradores e pela Presidente da Câmara, o estagiário procedeu ao arquivo das mesmas nos processos (dossiers) pessoais dos respetivos colaboradores.

4.5 PROCESSAMENTO SALARIAL

No início de cada ano é elaborado pela autarquia um orçamento/balanço provisional. Nestes documentos constam as previsões referentes as atividades económicas, financeiras, culturais, ambientais e sociais, a realizar pela Câmara Municipal de Arraiolos. Estes orçamentos são elaborados de acordo com o previsto no Decreto Lei n.º 54-A/99, de 22 de fevereiro, o mesmo é referente ao plano oficial de contabilidade das autarquias locais (POCAL). Este plano define os princípios orçamentais e contabilísticos e de controlo interno, as regras provisionais, os critérios de valorimetria, a demonstração de resultados, entre outros aspetos. É constituído pelas receitas e despesas, sendo que compete à Assembleia Municipal, debater e aprovar o orçamento na última sessão ordinária, para que este possa entrar em vigor no dia 1 de janeiro de cada ano. Ao elaborar este documento é necessário tentar evitar 2 possíveis cenários, a existência de recursos financeiros em défice ou em excesso. Caso estes cenários se comprovem, são realizadas alterações orçamentais, a mesma tem que ser aprovada em Assembleia Municipal. Porém,

este procedimento deve de ser evitado a todo o custo, pois o mesmo revela que a autarquia procedeu a um planeamento mal elaborado.

Nos termos do nº1 do artº 31.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, o mesmo refere que, o orçamento das despesas com o pessoal deve prever os seguintes encargos, “a) Encargos relativos a remunerações; b) Encargos relativos aos postos de trabalho previstos nos mapas de pessoal aprovados e para os quais se preveja recrutamento; c) Encargos com alterações do posicionamento remuneratório; d) Encargos relativos a prémios de desempenho.”

Para qualquer organização, o processamento salarial deve ser assegurado pela secção de Recursos Humanos, sendo esta uma tarefa inerente a esta área.

Nos termos do nº 1 artº 59.º da constituição da república portuguesa, o mesmo refere “Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;”.

O processamento salarial é uma atividade realizada mensalmente que consiste no processamento de toda a informação relativa a remunerações e descontos de cada colaborador presente numa organização, sendo que na Câmara Municipal de Arraiolos esta atividade é executada no programa informático inerente à gestão de pessoas e vencimentos (Medidata). Deste modo, para que o processamento salarial seja realizado corretamente é necessário processar uma vasta quantidade de informações, sendo estas: vencimento base, descontos, faltas, férias, horas-extraordinárias, ajudas de custo, ADSE entre outros. Relativamente aos descontos realizados na Câmara Municipal de Arraiolos, os mesmos são: **Obrigatórios** (-Caixa Geral de Aposentações (CGA); -Descontos Judiciais (penhoras parciais nos salários ou pensão de alimentos); -Taxa Social Única). **Facultativos:** (-Instituto de Proteção e Assistência na Doença (ADSE); -Serviços Sociais do Município de Arraiolos (SSTMA); -Associação dos Trabalhadores da Administração Local (ATAM); -Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local (STAL); -Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública (SINTAP); -Cofre de Previdência; -Entre outros.

Nos termos do nº1 do artº 145.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, a remuneração é devida com o início do exercício de funções, sendo que, já de acordo com o nº do artº145.º, o mesmo refere que, a remuneração cessa com a extinção do vínculo de emprego público. De acordo com o previsto no artº 146.º do mesmo diploma legal, a remuneração

é composta pelas seguintes componentes: “a) Remuneração base; b) Suplementos remuneratórios; c) Prêmios de desempenho.” Nos termos do nº1 do artº 150.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, este define remuneração base como sendo “o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório da posição remuneratória onde o trabalhador se encontra na categoria de que é titular ou do cargo exercido em comissão de serviço.”. Já de acordo com o disposto no número 2, a remuneração base anual é paga em 14 mensalidades, correspondendo uma ao subsídio de Natal e outra ao subsídio de férias. O subsídio de Natal, é de valor igual a um mês de remuneração base mensal, que é pago no mês de novembro de cada ano (artº 151.º/1), o subsídio de férias tem o valor igual a um mês de remuneração base mensal, que deve ser pago no mês de junho de cada (artº 152.º/2).

O cálculo do valor da remuneração horário e diária, de acordo com o nº 1 do artº 155.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, este refere que, “o valor da hora normal de trabalho é calculado através da seguinte fórmula $(Rb \times 12)/(52 \times N)$, em que Rb é a remuneração base mensal e N o número de horas da normal duração semanal do trabalho.

Para alteração do posicionamento remuneratório, nos termos do nº7 do artº 156.º, este refere que, altera-se a obrigatoriamente a posição remuneratória para a seguinte àquela em que o trabalhador se encontra, quando exista, “independentemente dos universos definidos nos termos do artº 158.º, quando aquele, na falta de lei especial em contrário, tenha acumulado 10 pontos nas avaliações do desempenho referido às funções exercidas durante o posicionamento remuneratório em que se encontra.

Nos termos do nº1 do artº 160.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, referente ao trabalho noturno, o mesmo deve ser remunerado com um acréscimo de 25 % relativamente à remuneração do trabalho equivalente prestado durante o dia.

4.5.1 Atividades Realizadas

4.5.1.1 Faltas

No que concerne a faltas, nos termos da Lei 35/2014, de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas), encontram-se discriminadas todas as normas relativas a esta temática. De acordo com o nº 1 do artº 133.º, é considerada falta “a ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de

trabalho diário.” Nos termos do artº 134.º/1, o mesmo refere que as faltas podem justificadas ou injustificadas. Ainda no mesmo artigo, porém já no seu ponto n.º 2 do artº 134.º, o mesmo discrimina/caracteriza as faltas justificadas. Deste modo, são faltas justificadas quando se comprovam os seguintes cenários: “a) As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento; b) As motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins; c) As motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino; d) As motivadas por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que não seja imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal; e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar do trabalhador; f) As motivadas por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada menor; g) As de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artº 316.º; h) As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral, nos termos da correspondente lei eleitoral; i) As motivadas pela necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, que não possam efetuar-se fora do período normal de trabalho e só pelo tempo estritamente necessário; j) As motivadas por isolamento profilático; k) As dadas para doação de sangue e socorrismo; l) As motivadas pela necessidade de submissão a métodos de seleção em procedimento concursal; m) As dadas por conta do período de férias; n) As que por lei sejam como tal consideradas.” Ainda no artº 134.º/4º, o mesmo discrimina os efeitos relativos as faltas justificadas, sendo que “a) As dadas ao abrigo das alíneas a) a h) e n) têm os efeitos previstos no Código do Trabalho; b) Sem prejuízo do disposto na alínea anterior, as dadas ao abrigo das alíneas i) a l) não determinam perda de remuneração; c) As dadas ao abrigo da alínea m) têm os efeitos previstos no artigo seguinte.”, para proceder à justificação da falta, o colaborador deve entregar um documento que comprove o facto (artº 254.º/1º do Código do Trabalho). Por fim, no nº6 do artº 134.º da Lei 35/2014, de 20 de junho, são consideradas faltas injustificadas, as não previstas no ponto n.º 2 artº 134.º.

Relativamente às faltas por conta do período de férias, nos termos do artº 135.º da Lei 35/2014, de 20 de junho, o mesmo refere que o funcionário pode faltar dois dias por mês, por conta do período de férias, até ao máximo de 13 dias por ano, podendo estes ser

utilizados em períodos de meios dias. As faltas podem ser descontadas do próprio ano ou do ano subsequente. O mesmo artigo refere ainda que as faltas por conta do período de férias devem ser comunicadas com a antecedência mínima de 24 horas.

Ainda no mesmo diploma legal, porém, já no nº 1º do artº 15.º, encontram-se discriminadas as normas relativas as faltas por doença e justificação das mesmas. O mesmo refere que as faltas dadas por motivo de doença quando comprovadas não afetam qualquer direito do trabalhador, exceto nas situações citadas no nº 2º do artº 15.º: o colaborador pode perder totalidade da remuneração diária nos primeiro, segundo e terceiro dias de incapacidade temporária, sendo as faltas seguidas ou interpoladas, a partir do 4.º dia, até ao trigésimo dia de incapacidade temporária, o funcionário perde 10% da remuneração diária.

Relativamente à assiduidade dos colaboradores da Câmara Municipal de Arraiolos, a mesma era controlada através de um terminal biométrico. Cada funcionário possuía um cartão de ponto, que servia também de cartão de identificação, com esse cartão o colaborador registava as presenças, as entradas e saídas no terminal biométrico. Estas mesmas presenças não eram recolhidas e registadas no programa de vencimentos pelo responsável do departamento de Recursos humanos (assumia-se que todos os funcionários iam trabalhar), sendo que quando um funcionário necessitava de faltar, o mesmo submetia (em papel ou através do Sistema de Informação- SIGMADOC) para os Serviços de Recursos Humanos uma participação de faltas. A figura n. º3 apresenta um formulário exemplo de participação de faltas, que era preenchida pelos colaboradores.

Figura n.º 3: Formulário de Participação de Faltas

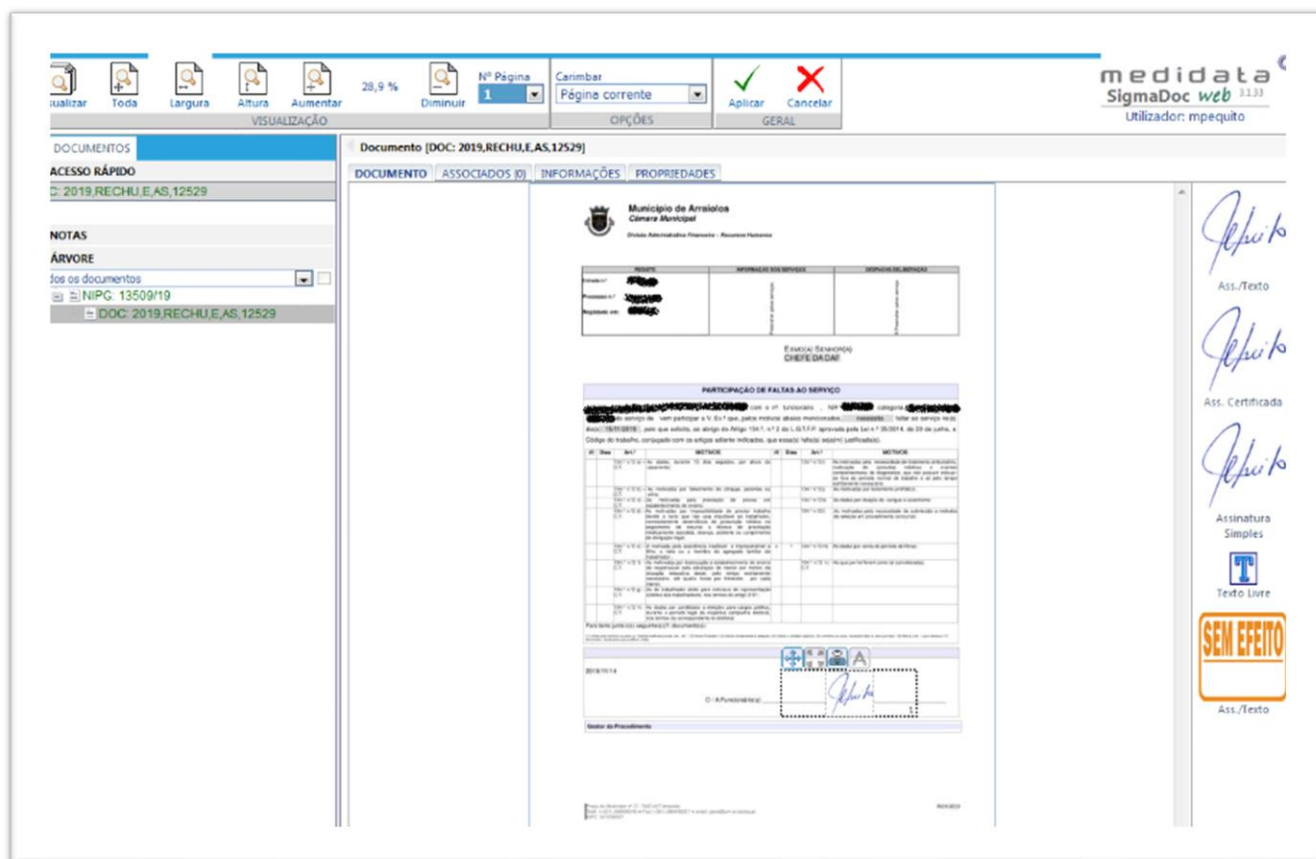
REGISTO		INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS		DESPACHO/DELIBERAÇÃO	
Entrada n.º	[REDACTED]	Preencher pelos serviços		A Preencher pelo serviço	
Processo n.º	[REDACTED]				
Registado em:	[REDACTED]				
EXMO(A) SENHOR(A) CHEFE DA DAF					

PARTICIPAÇÃO DE FALTAS AO SERVIÇO						
<p>[REDACTED] com o n.º funcionário [REDACTED], NIF [REDACTED], categoria [REDACTED] do serviço de [REDACTED] vem participar a V.Ex.ª que, pelos motivos abaixo mencionados, necessita faltar ao serviço no(s) dia(s) [REDACTED], pelo que solicita, ao abrigo do Artigo 134.º, n.º 2 da L.G.T.F.P. aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, e Código do trabalho, conjugado com os artigos adiante indicados, que essa(s) falta(s) seja(m) justificada(s).</p>						
(#) Dias	Art.º	MOTIVOS	(#) Dias	Art.º	MOTIVOS	
	134.º n.º 2 a) C.T.	As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;		134.º n.º 2 j)	As motivadas pela necessidade de tratamento ambulatório, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, que não possam efetuar-se fora do período normal de trabalho e só pelo tempo estritamente necessário;	
	134.º n.º 2 b) C.T.	As motivadas por falecimento do cônjuge, parentes ou afins;		134.º n.º 2 j)	As motivadas por isolamento profissional;	
	134.º n.º 2 c) C.T.	As motivadas pela prestação de provas em estabelecimento de ensino;		134.º n.º 2 k)	As dadas por doação de sangue e socorrismo;	
	134.º n.º 2 d) C.T.	As motivadas por impossibilidade de prestar trabalho devido a facto que não seja imputável ao trabalhador nomeadamente o evanescer de prescrição médica no regimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;		134.º n.º 2 j)	As motivadas pela necessidade de submissão a métodos de seleção em procedimento concursal;	
	134.º n.º 2 e) C.T.	A motivada pela assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar do trabalhador;	x 1	134.º n.º 2 m)	As dadas por conta do período de férias;	
	134.º n.º 2 f) C.T.	As motivadas por deslocação e estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada menor;		134.º n.º 2 n) C.T.	As que por lei forem como tal consideradas;	
	134.º n.º 2 g) C.T.	As de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores, nos termos do artigo 3.º 16.º;				
	134.º n.º 2 h) C.T.	As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral, nos termos da correspondente lei eleitoral;				
Para tanto junta o(s) seguinte(s) documento(s):						
<small>(1) Livro para multibanco para (2) solicitar melhores provas, doc. etc. / (3) Nome Cônjuge / (4) Indicar cores elemento e categoria / (5) Indicar a unidade orgânica / (6) conforme as dadas, necessita tirar ou não por falta / (7) Marcar com o que interessa / (8) Documento necessário para justificar a falta.</small>						
2019/11/14						

Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

O estagiário, ao receber a participação de faltas, tinha a função de assinalar na mesma o motivo justificativo da falta, e os dias em que o colaborador iria estar ausente, sendo que logo de seguida, a participação de faltas era encaminhada através do SIGMADOC para as respetivas chefias para ser homologada. A figura n.º 4 apresenta a participação de faltas a ser editada para ser homologada pelas chefias.

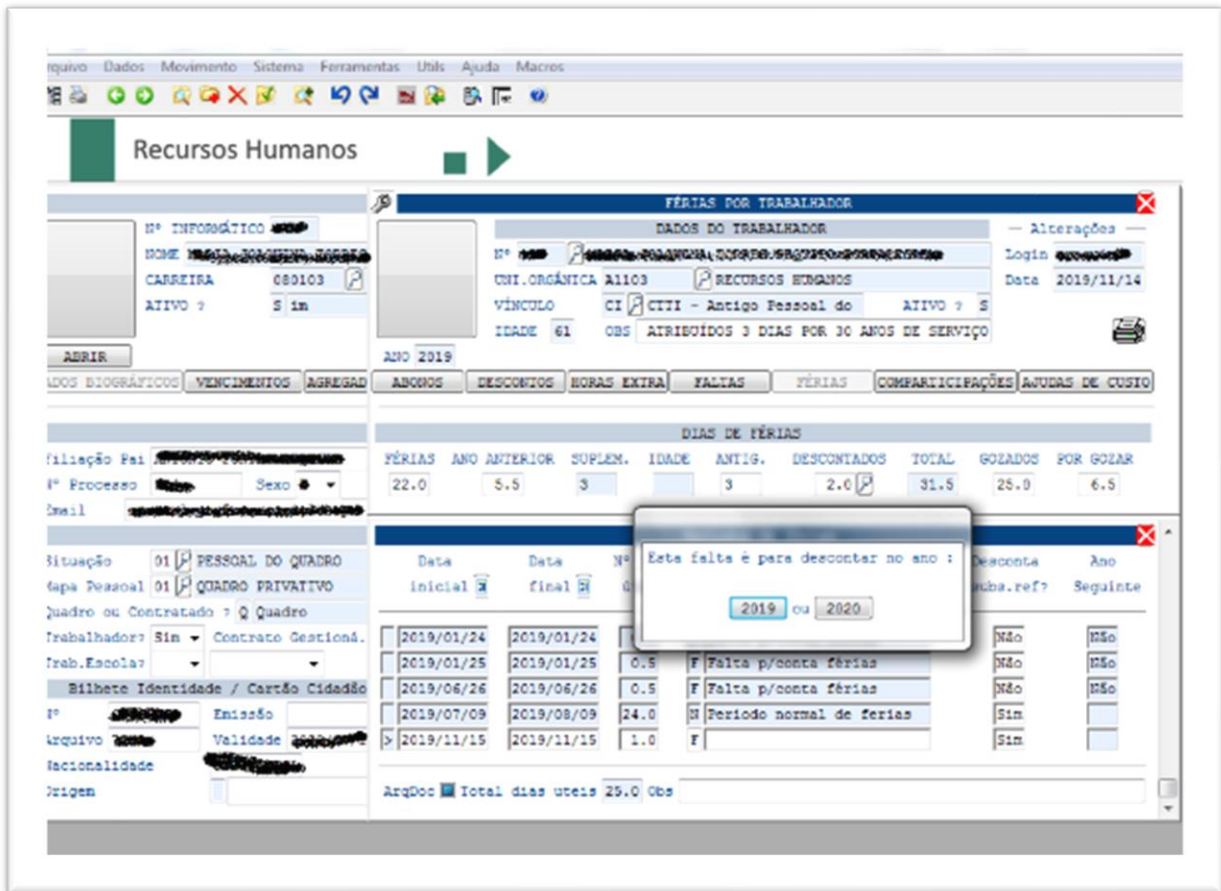
Figura n.º 4: Participação de faltas no Sigma Doc



Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos

Após a participação de faltas ser homologada pelas chefias, o estagiário realizava o registo da mesma no programa de vencimentos (MEDIDATA) no “perfil” do colaborador. A figura n.º 5 apresenta a participação de faltas a ser processada no programa de vencimentos.

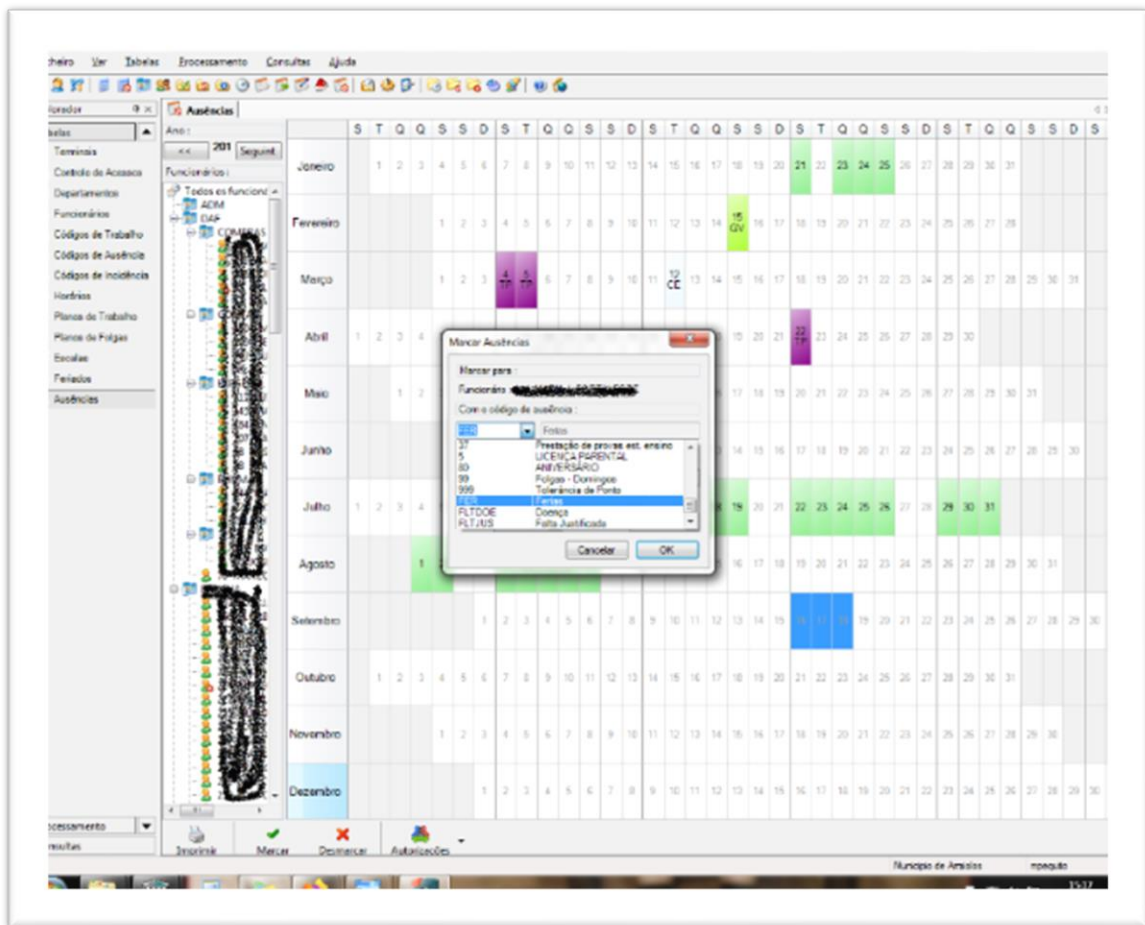
Figura n. °5: Participação de Falta Medidata



Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

Logo de seguida era também registada a falta no software **Innux time**. A figura n. °6 apresenta a participação de faltas a ser inserida no software inerente ao relógio de ponto.

Figura n.º 6: Participação de faltas no Influx Time



Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

4.5.1.2 Férias

No que concerne a férias, nos termos da Lei 35/2014, de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas), encontram-se discriminadas todas as normas relativas a esta temática. Nos termos do nº 1 do artº 126.º deste diploma legal, relativo ao direito a férias, o mesmo refere que um colaborador tem direito a um período de férias remuneradas em cada ano civil. Já no nº 2 do artº 126.º, é especificado que o funcionário tem direito a 22 dias úteis de férias por ano. A este período de férias (22 dias úteis), de acordo com o disposto no número 4, ainda acresce um dia útil de férias por cada 10 anos de serviço prestado.

Relativamente as férias para os funcionários que possuem vínculo de duração inferior a 6 meses, já no artº 127.º/1 da Lei 35/2014, de 20 de junho, o mesmo refere que

“trabalhador cuja duração total do vínculo não atinja seis meses tem direito a gozar dois dias úteis de férias por cada mês completo de duração do contrato.”, já no ponto número 3, é referido que, nos vínculos que não atinjam seis meses, o gozo das férias tem lugar no momento imediatamente anterior ao da cessação do contrato, se as partes chegarem a acordo.

Caso o funcionário adoça no período de férias, nos termos do nº1 do artº 128.º da Lei 35/2014, de 20 de junho, as mesmas são suspensas desde que o empregador público seja informado do facto, sendo a prova da doença feita por estabelecimento hospitalar, declaração do centro de saúde ou por atestado médico (artº 128.º/3 da Lei 35/2014, de 20 de junho). Assim, logo que o funcionário tiver alta, este pode prosseguir o gozo dos dias de férias compreendidos naquele período.

Se o empregador público pretender contactar o colaborador, nos termos do artº 132.º da Lei 35/2014, de 20 de junho, o mesmo refere que, antes do início das férias, o colaborador deve indicar, se possível, a forma como pode ser eventualmente contactado. Relativamente às férias dos colaboradores da Câmara Municipal de Arraiolos, as mesmas eram marcadas pelos Serviços de Recursos Humanos. Quando um colaborador queria marcar as férias, o mesmo preenchia um requerimento de férias (em papel ou através do Sistema de Informação- SIGMADOC), e enviava para os serviços de Recursos Humanos. A figuras n.º 7 apresenta um formulário de requerimento de férias.

Figura n.º 7: Formulário de Requerimento de Férias

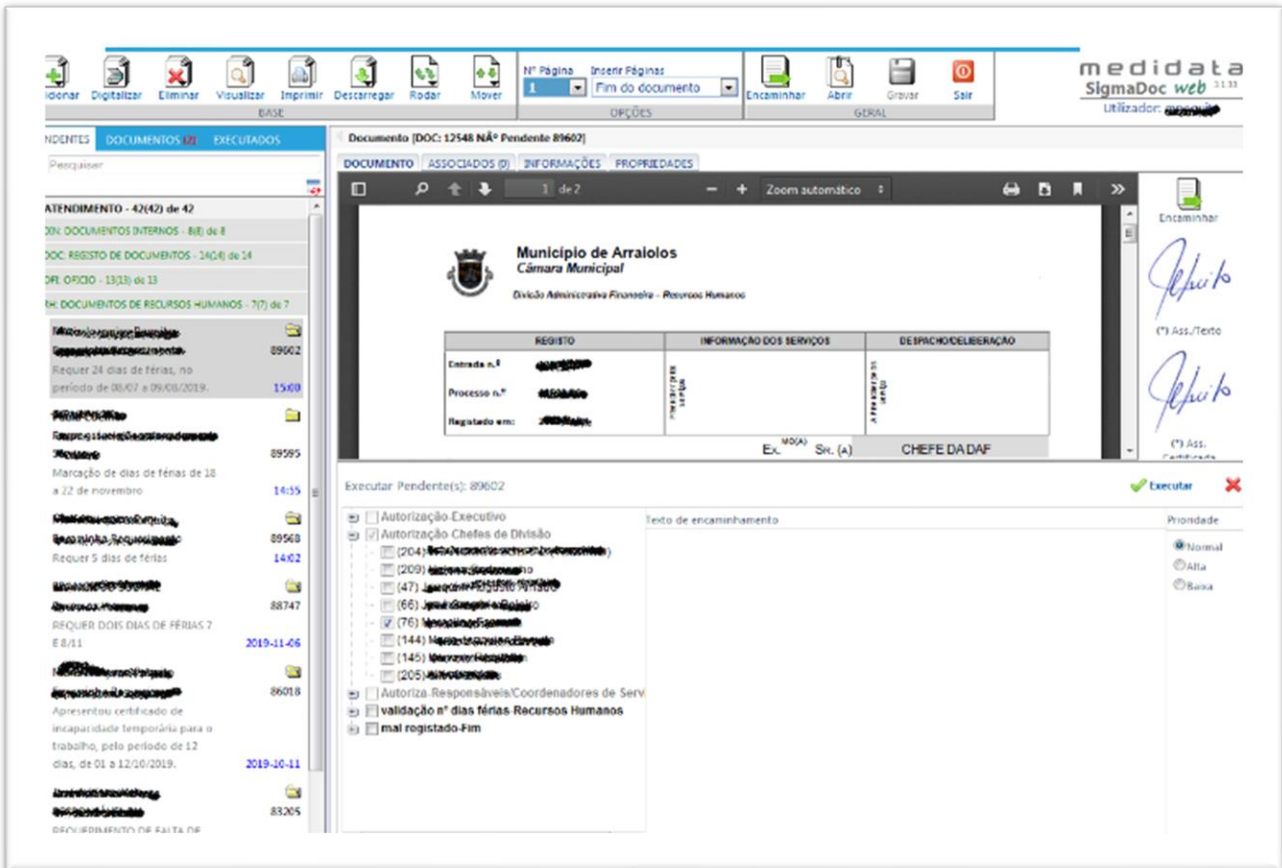
REGISTO		INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO/DELIBERAÇÃO
Entrada n.º	2019/0000	Preencher pelos Serviços	A Preencher pelos Serviços
Processo n.º	1269/14		
Registado em:	2019/01/14		
		MO(A) EX. SR. (A)	CHEFE DA DAF

REQUERIMENTO DE FÉRIAS	
<p>XXXXXXXXXX CATEGORIA XXXXXXXXXX, TRABALHADOR Nº. , DATA DE ADMISSÃO: 1989.01.12 NIF XXXXXXXXXX VENHO REQUERER A CONCESSÃO DE 24 DIAS DE FÉRIAS, NOS TERMOS DA LEI Nº. 35/2015, DE 20 DE JUNHO E CÓDIGO DO TRABALHO, DE HARMONIA COM O QUE A SEGUIR SE INDICA:</p> <p><input type="checkbox"/> 24 dias Férias normais (art.º 126º.) e (C.T. art.º 237º.) <input type="checkbox"/> dias de Férias Acumulados (C.T. Art.º 240º.) <input type="checkbox"/> dias Férias no ano de admissão (art.º 127º.) e (C.T. art.º 239º.)</p> <p>REPARTIDOS PELOS SEGUINTE PERÍODOS: INÍCIO 09/07 FIM 09/08 INÍCIO FIM INÍCIO FIM</p> <p>POSSO SER CONTACTADO DURANTE AS FÉRIAS PARA _____</p> <p style="text-align: center;">EM 1 DE JULHO DE 2019 O REQUERENTE</p>	
FÉRIAS NO PRESENTE ANO	Nº DIAS
1. Férias gozadas	
2. Férias marcadas e não gozadas	
RESERVADO AOS SERVIÇOS	
Cálculo de dias de férias a que tem direito	Mapa de Férias
	Informação do Serviço de que depende o funcionário

Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

Ao receber o requerimento o estagiário, de acordo com os dias pretendidos, tinha a função de verificar o número de dias que o colaborador ainda poderia gozar, e assinalar os mesmos no requerimento, sendo que logo de seguida, o requerimento era encaminhado através do SIGMADOC para as respetivas chefias para ser homologado. A figura número 8 apresenta um requerimento de férias a ser editado para posteriormente ser homologado pelo respetivo responsável.

Figura n.º 8: Requerimento de férias



Fonte: Câmara Municipal de Arraiolos.

Após o requerimento de férias ser homologado pelas chefias, o estagiário realizava o registo das mesmas no programa de vencimentos (MEDIDATA) no “perfil” do colaborador. Logo de seguida era realizado o registo das férias do colaborador no software **Innux time**. A figura n.º 9 apresenta o registo de férias no programa Medidata.

Figura n.º 9: Registo de Férias no Medidata

Recursos Humanos

FÉRIAS POR TRABALHADOR

DADOS DO TRABALHADOR

Nº [REDACTED] UNI.ORGÁNICA A1103 RECURSOS HUMANOS Login [REDACTED]
 VÍNCULO CI CITI - Antigo Pessoal do ATIVO ? S Data 2019/11/14
 IDADE 61 OBS ATRIBUÍDOS 3 DIAS POR 30 ANOS DE SERVIÇO

ANO 2019

ABONOS DESCONTOS HORAS EXTRA FALTAS FÉRIAS PARTICIPAÇÕES AJUDAS DE CUSTO

DIAS DE FÉRIAS

FÉRIAS	ANO ANTERIOR	SUPLEM.	IDADE	ANTIIG.	DESCONTADOS	TOTAL	GOZADOS	FOR GOZAR
22.0	5.5	3		3	2.0	31.5	25.0	6.5

Períodos de férias

Data inicial	Data final	Nº Dias úteis	Tipo de período	Desconta subs.ref?	Ano Seguinte
2019/01/23	2019/01/23	0.5	F Falta p/conta férias	Não	Não
2019/01/24	2019/01/24	0.5	F Falta p/conta férias	Não	Não
2019/01/25	2019/01/25	0.5	F Falta p/conta férias	Não	Não
2019/06/26	2019/06/26	0.5	F Falta p/conta férias	Não	Não
2019/07/09	2019/08/09	24.0	N Período normal de férias	Sim	

ArqDoc Total dias uteis 25.0 Obs

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

4.5.1.3 Trabalho Suplementar/ Horas extraordinárias


Relativamente ao trabalho suplementar, nos termos da Lei 35/2014, de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas), encontram-se discriminadas todas as normas relativas a esta temática. Nos termos do artº 120.º/2 da Lei 35/2014, de 20 de junho, o mesmo refere que, por trabalhador, o trabalho suplementar fica sujeito aos seguintes limites : “a) 150 horas de trabalho por ano; b) Duas horas por dia normal de trabalho; c) Um número de horas igual ao período normal de trabalho diário, nos dias de descanso semanal, obrigatório ou complementar, e nos feriados; d) Um número de horas igual a meio período normal de trabalho diário em meio dia de descanso complementar.”, já de

acordo com o número 3 do mesmo artigo, estes limites podem ser ultrapassados, desde que não impliquem uma remuneração por trabalho suplementar superior a 60% da remuneração base do trabalhador nos seguintes casos: “a) Quando se trate de trabalhadores que ocupem postos de trabalho de motoristas ou telefonistas e de outros trabalhadores integrados nas carreiras de assistente operacional e de assistente técnico, cuja manutenção ao serviço para além do horário de trabalho seja fundamentadamente reconhecida como indispensável; b) Em circunstâncias excepcionais e delimitadas no tempo, mediante autorização do membro do Governo competente ou, quando esta não for possível, mediante confirmação da mesma entidade, a proferir nos 15 dias posteriores à ocorrência”.

De acordo com o nº 1 do artº 162.º da Lei 35/2014, de 20 de junho, o mesmo refere que o funcionário ao prestar trabalho suplementar em dia normal de trabalho, tem direito aos seguintes acréscimos: direito a 25 % da remuneração, na primeira hora ou fração desta, e direito a 37,5 % da remuneração, nas horas ou frações seguintes. Já no seu ponto número 2, o mesmo discrimina que, o trabalho suplementar prestado em dia de descanso semanal, obrigatório ou complementar, e ou em dia de feriado, o trabalhador tem direito a um acréscimo de 50 % da remuneração por cada hora de trabalho prestado. Ainda de acordo com o artº 162.º/7º da Lei 35/2014, de 20 de junho, este refere que o empregador público e o colaborador, através de acordo mútuo, podem optar pela substituição da remuneração de trabalho suplementar prestado, por descanso compensatório.

Relativamente ao trabalho suplementar dos colaboradores da Câmara Municipal de Arraiolos, caso fosse transmitido pelas chefias dos respetivos departamentos horas extraordinárias para realizar, o colaborador preenchia um documento em papel representado nas figuras n.º 10 e 11, onde discriminava detalhadamente todas as horas extraordinárias realizadas no mês. Este documento era encaminhado para as respetivas chefias para ser deferido.

Figura n.º 10: Formulário para trabalho suplementar



Câmara Municipal de Arraiolos

TRABALHO EXTRAORDINÁRIO

Ano: 2019 Mês: Outubro Dia: 1

Funcionário: _____

Categoria: Assistente Técnico

DIA DE REALIZAÇÃO

SEMANA	SÁBADO	DOMINGO	FERIADO
X			

REGIME DE COMPENSAÇÃO

REMUNERAÇÃO

Início	Termo	Serviço Prestado
17,00	19,00	Visita guiada OITA Centro Interpretativo de Arraiolos

O Responsável

Chefe do Serviço,

Autorizado

Vicaria do Reto
Correspondente

O Funcionário _____

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

DIAS DE DESCANSO E FERIADOS		
Sábado	Domingo	Feriado

Diurnas	
1º	Seguintes
J	J

O Funcionário

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

Figura n. 11: Documento para trabalho suplementar

Câmara Municipal de Arraiolos
RELAÇÃO DE HORAS POR TRABALHO EXTRAORDINÁRIO

ANO DE 2019 MÊS DE Outubro

NOME [Redacted] Nº. Função 2000

CATEGORIA Assistente Social

REMUNERAÇÃO PRINCIPAL [Redacted] Bruto(60%)..... [Redacted]

REMUNERAÇÃO HORÁRIO NORMAL [Redacted]

DIAS	DISCRIMINAÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO	S	D	F	HORAS EXTRAORDINÁRIAS	
					1ª Hora	Seguintes
1	Visita guiada C.M.A				1	1
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19	Visita guiada C.M.A		4			
20	Visita guiada C.M.A			4		
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

SOMAS 4 4 1 1

Arraiolos, 31 de Outubro de 2019

Dir. Presidente da Câmara _____
 Dep. Vereador Jorge Mariz _____
 Dep. Vereador João Campos _____
 Dep. Vereadora Delfina Lima _____

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

Ao receber o documento relativo ao trabalho suplementar (já homologado), o estagiário, verifica se as mesmas ultrapassavam 60 % do vencimento base, pois caso isso acontecesse, algumas horas teriam de ser cortadas. Após esta verificação, o estagiário realizava o registo das horas extraordinárias trabalhadas no programa de vencimentos (MEDIDATA) no “perfil” do colaborador. A figura n.º 12 apresenta o processamento do trabalho suplementar no programa de vencimentos.

Figura n.º 12: Registo de trabalho suplementar no Medidata

Arquivo Dados Movimento Sistema Ferramentas Utilis Ajuda Macros

Recursos Humanos

GESTÃO DE PESSOAL - 9.31

- CONFIGURAÇÃO
- GESTÃO DE PESSOAL
- GESTÃO DE VENCIMENTOS
 - Abonos
 - Descontos
 - Horas extraordinárias
 - Faltas
 - Férias
 - Comparticipações
 - Ajudas de Custo
- PROCESSAMENTOS
- RELATÓRIOS
- RELATÓRIOS DA ENTIDADE
- RELÓGIOS DE PONTO
- IMPORTAÇÃO / EXPORTAÇÃO
- FERRAMENTAS
- GESTÃO DE CONTACTOS
- ADMINISTRAÇÃO DO SISTEMA

Horas extraordinárias (Inserção rápida)

Nº Trabalhador: [090302] Carreira: [090302] Horário: [01 Diurno] Data das horas: [2019/08/31] Data de processamento: [2019/09/05]

HORAS EXTRAORDINÁRIAS				
25% (1ª Hora)	37.5% (Seguintes)	50% (Sábados)	50% (Feriados)	50% (Domingos)
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Atribuir horas

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

4.5.1.4 Ajudas de Custo

No que concerne ao tema Ajudas de Custos relativas aos colaboradores da função pública, nos termos do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril, encontram-se discriminadas todas as normas relativas a esta temática.

Nos termos do artº 1.º/1 do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril, o mesmo refere que, todos os colaboradores que exercem funções públicas, independentemente do vínculo (relação jurídica de emprego público) dos órgãos e serviços abrangidos pelo âmbito de aplicação objetivo da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, quando estes se encontram deslocados do seu domicílio necessário por motivo de serviço público, têm direito ao abono de ajudas de custo e transporte. Já no artº 2.º são definidos os casos em que se considera domicílio necessário, sendo estes os seguintes:

“a) A localidade onde o funcionário aceitou o lugar ou cargo, se aí ficar a prestar serviço;

b) A localidade onde exerce funções, se for colocado em localidade diversa da referida na alínea anterior; c) A localidade onde se situa o centro da sua atividade funcional, quando não haja local certo para o exercício de funções.”

Relativamente às Ajudas de custo em território nacional, existem 2 tipos de deslocação, as diárias e por dias sucessivos (artº 3.º do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril). Já no artº 4.º são deslocações diárias as que se realizam num período de vinte e quatro horas, bem como, as que, embora ultrapassando este período, não impliquem a necessidade de realização de novas despesas. São consideradas deslocações por dias sucessivos, as que se efetivam num período superior a vinte e quatro horas (artº 5.º). Relativamente ao direito ao abono de ajudas de custo nas deslocações diárias, e nas deslocações por dias sucessivos, o colaborador só tem direito ao abono nas deslocações diárias que se realizem para além de 20 km do domicílio necessário, sendo que, para as deslocações por dias sucessivos, só é adquirido o direito a abono, nas que se realizem para além de 50 km do mesmo domicílio. De acordo com o previsto no artº 7.º do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril, estas distâncias “são contadas da periferia da localidade onde o funcionário ou agente tem o seu domicílio necessário e a partir do ponto mais próximo do local de destino.” Nos termos do artº 8.º estão previstas as condições de atribuição, o abono da ajuda de custo corresponde ao pagamento de uma parte da importância diária que estiver fixada ou da sua totalidade, sendo que nomeadamente no número 2, nas deslocações diárias, abonam-se as seguintes percentagens: “a) Se a deslocação abranger, ainda que parcialmente, o período compreendido entre as 13 e as 14 horas -25%; b) Se a deslocação abranger, ainda que parcialmente, o período compreendido entre as 20 e as 21 horas -25%; c) Se a deslocação implicar alojamento – 50%.”. Já no seu ponto número 3, só são consideradas nas deslocações diárias as despesas de alojamento, quando o funcionário não tiver disponibilidade de transportes coletivos regulares que lhe permitam regressar à sua residência até às 22 horas. Nas deslocações por dias sucessivos abonam-se as seguintes percentagens da ajuda de custo diário: a) Dia da partida: (até 13 horas é pago 100%, depois das 13 até 21 horas é 75%, depois das 21 horas é 50 %), b) Dia de regresso: (até 13 horas 0 %, depois das 13 até 20 horas é 25%, depois das 20 horas é 50 %), c) Restantes dias - 100% (artº 7.º/4). De acordo com o previsto no nº 5º do artº 7.º do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de Abril, é referido que as percentagens reportadas nos nº 2 e 4 correspondem ao pagamento de uma ou duas refeições e alojamento.

Nos termos do artº 9.º/1 do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de Abril, o mesmo refere que, “o pagamento da percentagem da ajuda de custo relativa ao alojamento (50 /prct.), quer em deslocações diárias, quer por dias sucessivos, pode ser substituído, por opção do interessado, pelo reembolso da despesa efetuada com o alojamento em estabelecimento hoteleiro até 3 estrelas ou equivalente, até ao limite de (euro) 50.”

Nos termos do artº 12.º/1 do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de Abril, o abono de ajudas de custo não pode ter lugar para além de 90 dias seguidos de deslocação.

No mesmo diploma legal, porém já no seu nº 1º do artº 13.º, relativo a faltas por falecimento de familiar e por doença, as faltas por falecimento de familiar do colaborador, não interrompem o abono de ajudas de custo até à chegada do mesmo ao seu domicílio necessário. Em caso de doença do colaborador, já de acordo como disposto no nº 2 do artº 13º, os colaboradores que adoecem quando deslocados do seu domicílio necessário mantêm o direito ao abono de ajudas de custo se a doença os obrigar a permanecer nesse local ou o período previsível da doença for de tal forma curto, que a manutenção do abono de ajudas de custo não provoque prejuízos, desde que observado o disposto no artº 28.º do Decreto-Lei n.º 497/88, de 30 de Dezembro, neste artigo encontram-se as normas relativas à justificação em caso de doença.

Relativamente as ajudas de custo por deslocações ao estrangeiro e no estrangeiro, nos termos do artº 15.º, o mesmo refere que, o abono de ajudas de custo por deslocações ao estrangeiro e no estrangeiro é regulado por diploma próprio.

Relativamente aos meios de transporte, nos termos do artº 18.º/1 do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril, o Estado deve, geralmente, deve facultar aos seus colaboradores os veículos de serviços gerais necessários às deslocações em serviço. Nomeadamente no ponto número 2, na falta de recurso aos meios referidos no número 1, “devem utilizar-se preferencialmente os transportes coletivos de serviço público, permitindo-se, em casos especiais, o uso do automóvel próprio do funcionário ou agente ou o recurso ao automóvel de aluguer, sem prejuízo da utilização de outro meio de transporte que se mostre mais conveniente desde que em relação a ele esteja fixado o respetivo abono.” Relativamente ao uso de automóvel próprio, nos termos do artº 20.º/1 do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril, o mesmo refere que, “excecionalmente, e em casos de comprovado interesse dos serviços, pode ser autorizado, com o acordo do funcionário ou agente, o uso de veículo próprio nas deslocações em serviço em território nacional. Nomeadamente no nº 2 do artº20, o colaborador só pode usar viatura própria quando, esgotadas as possibilidades de uso das viaturas afetas ao serviço, o atraso no transporte implique grave inconveniente

para

o

serviço.

Nos termos do artº 27.º/1, ainda do mesmo diploma legal, relativo ao subsídio de transporte, o mesmo refere que o subsídio de transporte depende do uso de automóvel próprio do colaborador. Existem ainda subsídios para pé, em velocípedes, ciclomotores, motociclos e outros (artº 27.º/2).

De acordo com o artº 35.º do Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril, o mesmo refere que, as ajudas de custo devem ser abonadas no prazo máximo de 30 dias a contar da data da apresentação dos documentos respeitantes à deslocação realizada.

Relativamente ao subsídio de refeição, nos termos do artº 37.º, o mesmo prevê que, “o quantitativo correspondente ao abono diário do subsídio de refeição é deduzido nas ajudas de custo, quando as despesas sujeitas a compensação incluírem o custo do almoço.”

Relativamente às ajudas de custos, os colaboradores da Câmara Municipal de Arraiolos preenchem um documento em papel representado na figura número 13 onde discriminavam detalhadamente todas as horas e dias trabalhados no mês. Este documento era encaminhado para as respetivas chefias para ser deferido.

Figura n.º 13: Documento para ajudas de custo

Ministério da Administração Pública
Município de Arraiolos

BOLETIM ITINERÁRIO RELATIVO AO MÊS DE Outubro DE 2019

Nome do funcionário: [Redacted]
Categoria: Assistente Técnico Residência oficial: Arraiolos

Dia de mês	Serviço efectuado com direito a ajuda de custo	Localidade onde foi prestado	Mês de vencimento do serviço		Pagamento	Observações
			dia	mes		
7	Formação a esta	Evora	7	10	7 900,70	

RESUMO

		Inferiores de 50%	Superiores de 50%
Completos: dias			
Reduzidos: dias a 75%			
dias a 50%			
dias a 30%			9,96
+ dias a 25% (completa 30%)			4,37
Outras: dias de subsídio de refeição			
Outras			
Total a receber			14,33

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

Após receber estes documentos já homologados, o estagiário realizava o registo das ajudas de custo no programa de vencimentos (MEDIDATA) no “perfil” do colaborador. A figura número 14 apresenta o registo das ajudas de custo no programa de vencimentos.

Figura n.º 14: Registo de ajudas de custo no Medidata

The screenshot displays the 'AJUDAS DE CUSTO POR TRABALHADOR' (Cost Allowances for Worker) screen in the Medidata system. The interface is divided into several sections:

- Menu Bar:** Arquivo, Dados, Movimento, Sistema, Ferramentas, Uteis, Ajuda, Macros.
- Header:** Recursos Humanos
- Worker Information (AJUDAS DE CUSTO POR TRABALHADOR):**
 - Nº INFORMÁTICO: [Redacted]
 - NOME: [Redacted]
 - CARREIRA: 080201
 - ATIVO?: Sim
 - ABRIR button
 - ABONOS, DESCONTOS, HORAS EXTRA, FALTAS, FÉRIAS, COMPARTICIPAÇÕES, AJUDAS DE CUSTO tabs
- Worker Details (DADOS DO TRABALHADOR):**
 - Nº 266
 - UNI.ORGÂNICA: A1401
 - VÍNCULO: CI - CIIII - Antigo Pessoal do
 - NÍVEL: 5
 - Logim, Data fields
- Cost Allowance Table (AJUDAS DE CUSTO ATRIBUÍDAS):**

Data de processamento	Data do serviço	Tipo de ajuda	Código / Ano	Perc. N°Dias	N°Dias %	Total	Situação
2019/04/30	2019/03/31	Nacio	01 2019	50.0	1 4,77	15,15	Aprov
> 2019/11/30	2019/10/07	Nacio	01 2019	25.0	1 4,77	5,19	Aprov
- Additional Fields:**
 - Filiação Pai, Nº Processo, Sexo, Email
 - Situação: 01 PESSOAL DO QUADRO
 - Mapa Pessoal: 01 QUADRO PRIVATIVO
 - Quadro ou Contratado?: Q Quadro
 - Trabalhador?: Sim Contrato Gestionária
 - Trab. Escola?: Não
 - Bilhete Identidade / Cartão Cidadão
 - Nº, Emissão, Validade
 - Nacionalidade
 - Origem
 - Nº quilómetros: X 0.36 =
 - Titulos de transporte

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

4.6 OUTRAS TAREFAS REALIZADAS

4.6.1 Avaliação de Desempenho

Nos termos da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, encontram-se todas as normas que estabelecem o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP). Nos termos do artº 6.º, o SIADAP tem como objetivos:

- “a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à

melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores; d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade; f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade; g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública; h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.”, já no termos do artigo 9.º/1 do mesmo diploma legal, este refere que o SIADAP integra os seguintes subsistemas: “a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1; b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2; c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.”, sendo que o subsistema utilizado para o colaboradores das Autarquias Locais, é o SIADAP 3.

No decorrer do estágio, o estagiário ficou encarregue de realizar a inserção de notas no programa de vencimentos (MEDIDATA), obtidas através do Sistema integrado de Avaliação de Desempenho, relativas aos colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira. Esta avaliação não ocorreu, sendo a mesma bienal (SIADAP 3), os resultados inseridos pelo estagiário nos anos de 2017 e 2018, foram os resultados obtidos no ano de 2015 e 2016, os colaboradores irão receber nova avaliação no ano de 2021, senda esta relativa aos anos de 2019 e 2020. A figura número 15 apresenta o registo das notas de avaliação de desempenho dos colaboradores no programa de vencimentos.

Figura n. °15: Registo de notas de avaliação de desempenho

The screenshot displays a web-based application interface for 'Recursos Humanos'. The main window is titled 'Classificação de Serviço / SIADAP'. It contains several input fields and dropdown menus for recording performance data. The 'Observação' field contains the text 'Desempenho Adequado'. Below the main form is a table titled 'Atributos do trabalhador' with columns for 'Atributo' and 'Pontuação obtida'. The table is currently empty.

Atributo	Pontuação obtida

Fonte: Câmara Municipal Arraiolos.

4.6.2 Documentos elaborados

No decorrer do estágio foram elaborados pelo estagiário vários tipos de declarações, sendo muitas destas requisitadas pelos próprios colaboradores da Câmara Municipal de Arraiolos. Em termos gerais, uma **declaração é um documento escrito**, que esclarece, revela ou explica um determinado ato. Dependendo do assunto ou situações contextuais, encontram-se declarações muito diversas (dão uma informação, uma afirmação, uma denuncia, proclamam, entre outros). As declarações elaboradas pelo estagiário, consistiram em declarações de **pedido de mobilidade, de robustez física e psicológica e de estágio curricular**. Após a elaboração das mesmas, estas tinham que ser assinadas pela Chefe de Divisão Administrativa e Financeira (Doutora Marcolina Fazenda) e

posteriormente carimbadas com selo branco da Câmara Municipal de Arraiolos.

No decorrer do estágio foi elaborada também uma **Minuta de Requerimento para Avaliação por Ponderação Curricular**. Nos termos do artº 42.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, relativa ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP, neste artigo encontram-se dispostos os requisitos necessários funcionais para os colaboradores pedirem uma Minuta de Requerimento para Avaliação por Ponderação Curricular, com o intuito de serem avaliados.

Na fase inicial do estágio foi elaborado pelo estagiário, uma **base de dados referente aos dados dos trabalhadores** (nome e número de colaboradores; carreira; função desempenhada; NIF; morada; remuneração; contacto pessoal, entre outros) da Câmara Municipal de Arraiolos, a elaboração da mesma, teve como intuito servir de auxílio à produção do Balanço Social, sendo estas informações submetidas para a Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL). Nos termos do artº 4.º/1 da Lei n.º 104/2019 de 6 de setembro, este refere que, o Sistema de informação da organização do Estado (SIOE) integra informação sobre: “a) A caracterização dos empregadores públicos, incluindo a sua atividade social, e dos respetivos trabalhadores; b) Os dados de identificação e demais dados pessoais dos trabalhadores ao serviço dos empregadores públicos, independentemente da natureza ou modalidade de vínculo laboral ou outro, e das pessoas em regime de prestação de serviço.” Ainda no mesmo diploma legal, nomeadamente no seu artº 9/1, o mesmo refere que os empregadores públicos têm o dever de: “a) Proceder ao correto e atempado registo e atualização da informação no SIOE; b) Prestar toda a colaboração que seja solicitada pela entidade gestora.” No caso das Autarquias Locais, de acordo com o disposto nº 2 do artº 9.º, é previsto que, “os empregadores públicos do universo da administração local autárquica, incluindo dos respetivos setores empresariais, bem como as entidades intermunicipais, procedem ao registo e atualização de toda a informação prevista na presente lei no Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais (SIIAL), criado junto da Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL), a adaptar e desenvolver por esta em articulação com a entidade gestora para cumprimento das obrigações resultantes da presente lei.”

5. REFLEXÃO CRÍTICA E SUGESTÕES DE MELHORIA

A escolha pela realização de um estágio curricular deveu-se fundamentalmente ao interesse em aplicar em contexto real de trabalho, os conhecimentos obtidos no decorrer do percurso universitário. Este estágio possibilitou a obtenção de experiência profissional, que é essencial para quem pretende entrar no mercado de trabalho, e permitiu também o aprimoramento de capacidades e competências enquanto futuro profissional da área. O aluno optou pela realização do estágio na Câmara Municipal de Arraiolos, não só pelo facto de estar localizada perto da área de residência, como também por ser uma organização de cariz público, permitindo assim ao estagiário adquirir uma abordagem diferente e diversificado de como é desempenhar funções na área dos Recursos Humanos, numa organização pública.

Relativamente às limitações, a que mais se destacou foi a recolha de informação para a realização da revisão de literatura, sendo que a que existe disponível, atualmente é muito reduzida. Outra limitação que também se destacou foi a de aplicar os conhecimentos teóricos em prática, devido ao facto de as atividades e procedimentos serem regidos por diversas normas inerentes a uma Câmara Municipal.

Não ocorreram dificuldades de integração, pois, de modo a que o estagiário se integrasse o mais rapidamente possível, o mesmo iniciou funções pelo mais básico, sendo que com o passar do tempo o estagiário começou a realizar tarefas mais complexas.

No que respeita à Gestão Administrativa e Contratual, é importante salientar que todos os procedimentos são executados com o maior sigilo e rigor, devido ao facto de o Departamento de Recursos Humanos ser uma área que lida com informações sensíveis (salários, várias questões legais, proteção de dados entre outras). Para (Almeida, 2014), o recrutamento é o conjunto dos procedimentos inerentes à convocação, habilitação e emprego de um grupo de indivíduos com o objetivo de executar atividades específicas, com o objetivo de captar pessoas capazes de integrar cargos dentro de uma organização.

No que concerne aos **procedimentos concursais**, é de realçar que os mesmos são ainda processos bastante demorados e excessivamente burocráticos, toda a demora deve-se ao facto de as entidades públicas serem obrigadas a cumprir um vasto conjunto de normas previstas na legislação laboral pública. O processo de recrutamento ainda é algo complexo, sendo que demora cerca de seis meses a cumprir as exigências legais estabelecidas. Neste sentido, durante o estágio, o estagiário não teve a oportunidade de

acompanhar pormenorizadamente os procedimentos desde a sua abertura, visto que em alguns casos os procedimentos já se encontravam a decorrer. Porém, foi possível obter uma breve noção de todos os trâmites de um procedimento concursal. Ao contratar um novo colaborador, em qualquer organização, inicia-se o processo de integração e acolhimento. Segundo (Mosquera, 2000), ao integrar um novo colaborador, é necessário realizar um “contrato psicológico”, em que se procura alinhar as expectativas dos novos colaboradores com as dos restantes colaboradores da organização, de modo a que se acertem mutuamente num encadeamento de compromissos e cedências. Já para Gomes (2008), todo o processo de acolhimento influencia a socialização, os comportamentos entre colaboradores, sendo que estes prolongam-se durante toda a permanência do indivíduo na organização, apesar de este efeito ser mais notório nos primeiros tempos. Poderia ser uma mais-valia para a Câmara Municipal, criar um método de acolhimento, em que o novo colaborador seria acolhido por outro elemento pertencente ao seu departamento, desempenhando este um papel de “orientador”. Alguém com fortes capacidades de promover um bom relacionamento interpessoal, e que auxiliasse o novo colaborador no seu período de integração até este se tornar completamente “independente”. De modo a facilitar este processo de integração, seria também benéfico para a Câmara Municipal de Arraiolos, criar um manual de acolhimento. Neste manual poderia constar informações relevantes relativas à autarquia, que facilitassem os processos de integração. Neste manual poderia constar informações relativas ao organograma, descrevendo o corpo dirigente de cada departamento, onde se localiza cada seção, ou serviço, bem como todos os horários e contactos inerentes ao funcionamento da Câmara Municipal. Neste manual poderiam constar também algumas informações relativas à legislação laboral, informações acerca das faltas, férias, licenças, maternidade, remunerações, paternidade, entre outros. Estas informações ao serem providenciadas, esclareceriam os novos colaboradores prevenindo assim uma futura sobrecarga de perguntas constantes acerca da legislação laboral, aos colaboradores dos Serviços de Recursos Humanos. Para Gomes (2008) no Departamento de Recursos humanos são vastos os assuntos relacionados com a Gestão Administrativa que são de extrema importância e com a qual se tem que bastante cautela. Sendo estes, os procedimentos contratuais e todas as legislação e obrigtoriedades legais inerentes a esta temática, processamento salarial, seguradoras, gestão conflitos, entre outros.

No que concerne ao processamento de todas as informações inerentes ao processamento salarial (faltas, férias, ajudas de custo, trabalho suplementar), toda a

documentação inerente a estes temas, é tratada e deferida pelas chefias através do Sistema de Informação, Sigma Doc. Porém, ainda existem colaboradores na Câmara Municipal que devido ao facto de não se adaptarem, ou até recusarem o uso das novas tecnologias, ainda se assiste na Câmara Municipal de Arraiolos, a preencherem requerimentos de férias ou participações de faltas em papel. Isto leva a que os documentos relativos a estes assuntos, andem de um lado para o outro para serem deferidos pelas chefias, sendo que posteriormente os mesmos, têm de ser inseridos no Sistema de informação (Sigma Doc), significando assim que existe trabalho a dobrar para os Serviços de Recursos Humanos. Seria benéfico para Câmara Municipal de Arraiolos, proporcionar auxílio aos colaboradores a preencher estes documentos no Sistemas de informação até os mesmos o conseguirem fazer de forma autónoma, pois levaria a que se reduzisse o uso do papel, contribuindo positivamente para o meio ambiente, levaria também a uma redução de trabalho para os serviços de Recursos Humanos, e os colaboradores que não usam as novas tecnologias, estariam aos poucos a adaptar-se ao uso das mesmas.

Relativamente ao controlo das presenças, quando um colaborador necessita de faltar, o mesmo submete uma participação de faltas nos Serviços de Recursos Humanos, que posteriormente tem de ser deferida pelas chefias. Porém, seria benéfico fazer uso dos registos do terminal biométrico, registos estes que são realizados todos dias pelos colaboradores da Câmara Municipal, através do seu cartão de identificação, que serve também de “cartão de ponto”. Apesar de se “assumir” que todos vão trabalhar a horas, e apesar de os coordenadores de cada departamento conseguirem verificar visualmente quem falta ou não, através do uso dos registos do terminal biométrico, combinados com o programa de vencimentos, permitiria à Câmara Municipal obter um controlo justo das presenças, e, conseqüentemente, permitiria a elaboração de uma remuneração mensal justa de acordo com os dias e horas trabalhadas durante o mês.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório de estágio é resultado da descrição de atividades desenvolvidas na Câmara Municipal de Arraiolos, mais precisamente nos Serviços de Recursos humanos. É de constar que a realização do estágio foi bastante estimulante e positiva, pois, permitiu ao estagiário alcançar os objetivos pretendidos com sucesso, permitiu a conciliação entre a teoria e a prática, e a consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado. Ao ingressar nesta organização foi possível adquirir competências,

conhecimentos e experiência profissional na área de Recursos humanos, que se tornaram pertinentes enquanto futuro profissional na área de Recursos Humanos.

As unidades curriculares lecionadas no Mestrado em Gestão (especialização em Recursos Humanos), revelaram-se muito importantes no exercício das tarefas desempenhadas na entidade acolhedora de estágio, tornando-as mais compreensíveis. Porém, devido ao facto de ser uma entidade pública, a realidade laboral é um pouco diferente das entidades privadas, devido ao facto de as atividades e procedimentos serem regidos por diversas normas inerentes a uma Câmara Municipal. Outro fator que também facilitou a integração na entidade acolhedora de estágio foi o espírito de acolhimento e entreajuda dos colegas do Serviço de Recursos Humanos, o que é fundamental para que exista sucesso no desenvolvimento das tarefas.

As maiores dificuldades sentidas no decorrer do estágio, foram conciliar o horário laboral do estágio com a concretização do relatório de estágio, e também obter autorização para divulgar informação de carácter confidencial relevante na composição do relatório de estágio.

Em suma, é possível afirmar que a realização do estágio foi essencial e bastante estimulante, permitindo assim ao estagiário desempenhar atividades inerentes aos Recursos Humanos e obter uma melhor noção do trabalho que é desenvolvido numa entidade pública nos serviços de RH. É também possível afirmar que devido ao facto de o as entidades públicas serem obrigadas a regerem-se por várias leis, e por possuírem processos e métodos bastantes burocratizados, o excesso de formalidades, inflexibilidade e lentidão, levam muitas vezes a que as mesmas sejam cada vez mais morosas na capacidade de dar resposta ou de resolver determinadas tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, H. (2014). Manual de Gestão de Recursos Humanos – de estratégia à prática. 2ª edição. Faro: Sílabas & Desafios, Lda

Amaral, Diogo Freitas. (1991). Curso de Direito Administrativo - Vol I. Coimbra: Almedina

Araújo, J. (2004). A reforma da Gestão pública: do mito à realidade. SEMINÁRIO INTERNACIONAL LUSO-GALAICO, Braga, 2004 - Seminário Internacional Luso - Galaico “A Reforma da Administração Pública: apostas e casos de sucesso”. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3312>

Araújo, J. F. (2005). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. Universidade do Minho, Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas.

Bevir, Mark (2011). Governança Democrática: Uma Genealogia. *Revista Sociologia e Política*, Vol.19, Nº39, Junho 2011, pp. 103-114.

Bilhim, João (2004a), A Governação nas Autarquias Locais. Sociedade Portuguesa de Inovação, edição eletrónica.

Bilhim, João (2004b). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, João (2006). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, João (2008). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, João (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Borges, R. (2009). Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso Brasileiro. *Brazilian Business Review*. Volume 6, n.º 3, p.299-311.

Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*.

Câmara Municipal de Arraiolos. (25 de Novembro de 2018). Relatório de Gestão 2018. Obtido de Cm Arraiolos: https://www.cm-arraiolos.pt/wp-content/uploads/2020/07/relat%C3%B3rio-de-gest%C3%A3o-2018_final.pdf

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 3rd ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional* (Doctoral dissertation). *Economia*, 9(1-2), 153-180.

Carmo, Hermano (1990). *Os Dirigentes da Administração Pública em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, C. (2011). A evolução da Gestão de Recursos Humanos. *Constituição da República Portuguesa de 10 de abril*. *Diário da República: Série I*, n.º 86/1976. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Denhardt, Janet and Robert (2000). The New Public Service: Service Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 549-559.

DGAEP, Direção-Geral da Administração Pública e do Emprego Público (17 de 11 de 2014).

Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.

Ferreira, I. V. P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e compromisso afectivo: O efeito mediador do contrato psicológico* (Doctoral dissertation, ISPA-Instituto Universitário das Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida).

Filippin, E. S., & Gemelli, I. M. P. (2011). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade E Economia*, 9(1-2), 153-180. Recuperado de <https://unoesc.emnuvens.com.br/race/article/view/375>

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Campos, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2008).

Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo

Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5-25.

Hood, Christopher (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration* Vol. 69 Spring , 3 - 19.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. D. A. M. D. (2001). *Trabalho Científico*.

Lopes, Albino (2005). “Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a arte do equilíbrio entre a iniciativa e a cooperação nas organizações”. Texto base da cadeira de Gestão de Recursos Humanos dos Cursos de Gestão do ISCTE (documento policopiado).

Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégico de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Setúbal: Insituto Politécnico de Setúbal.

Mosquera, P. (2000). “Integração e Acolhimento”. In Caetano, A., Vala, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: Editora RH.

Nabais, J. (2007). “A Autonomia Financeira das Autarquias Locais.”, Edições Almedina;

Neves, A. (2002). Gestão na administração pública. 1st ed. Cascais, Port: Ed. Pergaminho.

Nunes, P. (2006). A Nova Gestão Pública e a Reforma Administrativa. Porto: Instituto Politécnico do Porto.

Pereira, P. (2015). A Orientação para uma Administração Pública Gestionária e o Perfil dos Dirigentes na Administração Central do Estado em Portugal. Mestrado. Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11499/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf>

Rebelo, M. (2007). “Descentralização e Justa Repartição de Recursos entre o Estado e as Autarquias Locais.”, Edições Almedina;

Rhodes, R.A.W. (1996). The New Governance: Governing without Government. Political Studies, vol.44, pp. 652-667

Rocha, O. (2007). “Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública”, Escolar Editora;

Rodrigues, M. Â., & Araújo, J. F. (2005). A Nova Gestão Pública na Governação Local. Minho: Universidade do Minho.

Santos, D. (2019). Gestão de Recursos Humanos. 2a Edição. Documento Pedagógico, UAL: Lisboa

Serrano, M. M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. (I. SOCIUS, Ed.) Obtido de Repositório da Universidade de Lisboa.

Silva, A. D., & Oliveira, E. C. W. L. (2009). Gestão de Pessoas: Uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. Revista Multidisciplinar da Uniesp. Saber Acadêmico, Presidente Prudente,(7). Recuperado em, 11.

Síntese Estatística do Emprego Público - 3º Trimestre de 2014. Obtido em 21 de 12 de 2014, de DGAEP.

Sousa, M. J. et al (2006). Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Edições Técnicas.

Storey, J. (1996). From personnel management to HRM: the implications for teaching. *ASIA Pacific journal of human resources*, 33(3), 4-14.

Truss, C. (1999). Human resource management: gendered terrain?. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 180-200.

Tyson, S. (1999). How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42.

Veloso, A. L. D. O. M. (2008). O impacto da Gestão de Recursos Humanos na performance organizacional (Doctoral dissertation).

Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.

Weber, M. (1978). "Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology", Berkeley, Universidade da Califórnia Press.

LEGISLAÇÃO OU NORMAS

Carta Europeia da Autonomia Local de 23 de outubro da Assembleia da República. *Diário da República: Série I*, n.º 245/1990. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Decreto Lei n.º 106/98, de 24 de abril da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República: Série I-A*, n.º 96/1998. Acedido a 2 março. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de junho da Presidência do Conselho de Ministros. *Diário da República: Série I*, n.º 126/1989. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Decreto-Lei n.º 49/410, de 24 de novembro de 1969 da Presidência do Conselho e Ministério das Finanças. *Diário do Governo: Série I*, n.º 275/1969. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Decreto-Lei n.º 497/88, de 30 de dezembro do Ministério das Finanças. *Diário da República: Série I* n.º 301/1988, 7º Suplemento. Acedido a 4 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Despacho n.º 1297/2013 de 21 de janeiro do Município de Arraiolos. *Diário da República: Série II*, n.º 14/2013. Acedido a 2 março. 2020. Disponível em www.dre.pt.

DL n.º 54-A/99, de 22 de fevereiro do Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território. Diário da República: Série I-A n.º 44/1999, 1º Suplemento. Acedido a 4 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 104/2019 de 6 de setembro da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 171/2019. Acedido a 4 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro da Assembleia da República. Diário da República: Série I n.º 41/2008, 1º Suplemento. Acedido a 4 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 169/99, de 18 de setembro das Autarquias Locais - Competências e Regime Jurídico. Diário da República: Série I-A, n.º 219/1999. Acedido a 2 março. 2020. Disponível em www.dre.pt

Lei n.º 27/96 de 01 de Agosto da Assembleia da República. Diário da República: Série I-A, n.º 177/1996. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro da Assembleia da República. Diário da República: Série I-A n.º 12/2004. Acedido a 30 março. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 117/2014. Acedido a 30 março. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro da Assembleia da República. Diário da República: Série I-A, n.º 12/2004. Acedido a 30 março. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 250/2007, 1º Suplemento. Acedido a 4 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro da Assembleia da República. Diário da República: Série I, n.º 176/2013. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.

Lei n.º 93/2019, de 04 de Setembro da Assembleia da República - Código do trabalho. Diário da República: Série I, n.º 169/2019. Acedido a 24 Novembro. 2020. Disponível em www.dre.pt

Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril das Finanças. Diário da República: Série I, n.º 83/2019, 1º Suplemento. Acedido a 2 abril. 2020. Disponível em www.dre.pt.