



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Joana Patrícia Sousa Branquinho

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE
GESTÃO DE PESSOAS À
CANDIDATURA A INSTITUIÇÕES
PÚBLICAS**

**Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.**

Outubro de 2021

Joana Patrícia Sousa Branquinho

INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS À CANDIDATURA A INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Gestão

Entidade de acolhimento: Câmara Municipal de Santa Comba Dão

Orientador da FEUC: Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira

Orientador na entidade de acolhimento: Alcídia Prata

Santa Comba Dão, 2021

Agradecimentos

Em primeiro lugar, e, como não podia deixar de ser, tenho de agradecer aos meus pais, por todo o apoio, confiança e incentivo porque sem eles, nada disto seria possível.

Ao Nuno, por todo o apoio, encorajamento e todas as inúmeras horas passadas a meu lado, sem nunca desistir de me acompanhar de perto neste processo.

À minha irmã e familiares mais próximos que estiveram sempre a acompanhar os meus passos.

Aos meus amigos, com quem tenho partilhado este caminho ao longo dos últimos cinco anos, mas, principalmente, à Catarina e à Daniela com quem partilhei de forma mais intensa os últimos meses.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Carla Oliveira, por todo o apoio, dedicação e disponibilidade.

À Universidade de Coimbra e, em particular, à Faculdade de Economia por todas as oportunidades.

À Câmara Municipal que me acolheu, na pessoa do seu presidente, pela oportunidade que me foi dada de estagiar nesta organização e ainda, às minhas orientadoras na organização, por toda a confiança depositada em mim e no meu trabalho, e a todas as outras pessoas com quem cruzei caminhos que me ajudaram de todas as formas possíveis.

A todos vós, o meu mais sincero Obrigado!

Lista de Siglas

AP – Administração Pública

BEP – Bolsa de Emprego Público

BUPi – Balcão Único do Prédio

CM – Câmara Municipal

CMSCD – Câmara Municipal de Santa Comba Dão

CPA – Código do Procedimento Administrativo

CTFP – Contrato de Trabalho em Funções Públicas

DAEF – Divisão Administrativa Económica e Financeira

DDSH – Divisão de Desenvolvimento Social e Humano

DL – Decreto-Lei

DOMUA – Divisão de Obras Municipais, Urbanismo e Ambiente

DR – Diário da República

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

PEPAL – Programa de Estágios Profissionais na Administração Local

SHRM – Strategic Human Resource Management

SIADAP – Sistema Integrado de Desempenho da Administração Pública

SIIAL – Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais

RH – Recursos Humanos

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular do plano de estudos do Mestrado em Gestão, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este estágio foi realizado numa Câmara Municipal, departamento de Recursos Humanos, no período de 15 de fevereiro a 7 de julho, perfazendo um total de 700 horas.

Tendo as atividades do estágio focalizado nos procedimentos concursais abertos pela câmara municipal, o objetivo principal deste relatório é descrever e analisar de uma forma crítica o processo subjacente a este tipo de procedimentos, e muito em particular sobre os motivos que levam os candidatos a concorrer a vagas no setor público e as suas expectativas relativamente ao trabalho a efetuar e ao empregador público.

A análise foi elaborada na base de um inquérito por questionário, o qual foi desenvolvido e aplicado durante o estágio. É evidenciado que uma das questões que levou a maioria das pessoas a candidatarem-se à instituição pública em concreto, foi a segurança no emprego que esta entidade lhes proporciona, ainda que a relevância social tivesse tido pouco impacto nessa decisão. Mais ainda, é identificado, de um modo geral, que os trabalhadores não estão descontentes com o empregador, contudo, estariam à espera de que este preenchesse melhor algumas das suas expectativas, como o acesso a melhores condições de progressão na carreira e a formações relevantes para o desempenho das suas funções. Fica claro que ainda existe um longo caminho a percorrer para fortalecer o sistema de práticas de gestão que estão associadas a um clima de respeito e benefícios mútuos na relação de emprego em instituições públicas com relação direta com o desenvolvimento local.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Recursos Humanos; Empregador Público; Funcionários

Abstract

This report was prepared as part of the curricular internship of the master's degree in Management, with a view to obtain a master's degree in Management from the Faculty of Economics of the University of Coimbra. This internship was held at the Municipality of Santa Comba Dão, Human Resources department, from February 15th to July 7th, making up 700 hours.

During the internship, it was possible for me to work in a more focused way on the contest procedures opened by the city council, so I took it as my objective to understand the entire process underlying this type of procedures, together with which I tried to understand by what reasons did the candidates compete for vacancies in the public sector and also what were their expectations regarding the work to be carried out and the public employer.

After the ending of the internship and the analysis of the applied survey, it was possible to conclude that one of the issues that led most people to apply for this organization was the job security that this entity provides them and that the social relevance had little impact on that decision. Furthermore, we identified, in general, that workers are not unhappy with the employer, however, they would be expecting it to better fulfill some of their expectations, such as access to better conditions for career advancement and relevant training for the performance of their functions. It is clear that there is still a long way to go to strengthen the system of management practices that are associated with a climate of respect and mutual benefits in the employment relationship in public institutions directly related to local development.

Key words: Recruitment; Selection; Human Resources; Public Employer; Employees;

Índice

Agradecimentos	i
Lista de Siglas.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Introdução.....	1
Capítulo I.....	1
Apresentação da Organização.....	1
O Plano de Estágio.....	1
Capítulo II.....	4
Estrutura Organizacional	4
O que está em vigor na Câmara Municipal	5
Gestão de Recursos Humanos.....	8
Evolução da Gestão de Recursos Humanos	9
Evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal.....	11
Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos	15
Modelos.....	15
Práticas no geral	16
Importância das PGRH e o Contrato Psicológico	17
Recrutamento e Seleção.....	18
Recrutamento	18
Seleção	21
Recrutamento e Seleção de Candidatos na Câmara Municipal.....	22
Capítulo III	27
Inquérito.....	27
Análise e Resultados	28
Conclusão	36
Bibliografia.....	38

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma Câmara Municipal de Santa Comba Dão.....	6
-----------------------------------------------------------------	---

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Razões para a candidatura à Função Pública.....	29
Gráfico 2 Reconhecimento de práticas como PGRH	30
Gráfico 3 Razões para a Implementação das PGRH	31
Gráfico 4 Obrigações relativas ao conteúdo do trabalho do Empregador.....	31
Gráfico 5 Obrigações de Desenvolvimento do Empregador	32
Gráfico 6 Preenchimento de Expetativas de Desenvolvimento pelo Empregador	33
Gráfico 7 Preenchimento de Expetativas Ideológicas pelo Empregador	34
Gráfico 8 Obrigações dos Funcionários relativas ao conteúdo do Trabalho	34
Gráfico 9 Obrigações Ideológicas dos Funcionários	35

Índice de Anexos

Anexo I – Inquérito por Questionário

Anexo II – Publicitação no Diário da República

Anexo III – Publicitação na Bolsa de Emprego Público

Anexo IV – Lista de Admitidos/Excluídos

Anexo V – Lista de Ordenação Final

Introdução

O relatório que aqui se apresenta, foi elaborado no âmbito da realização do estágio curricular com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O referido estágio foi desenvolvido numa Câmara Municipal (CM), mais especificamente no seu departamento de Recursos Humanos, tendo ocorrido no período de 15 de fevereiro a 7 de julho, perfazendo um total de 700 horas.

Sendo a CM uma instituição pública, tomei como objetivo deste estágio não só a aprendizagem de procedimentos e de muitas das regras a que este tipo de instituições se encontra sujeita, mas também, tentar perceber as razões que levam as pessoas a candidatarem-se a este tipo de organizações e de que modo as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) por elas utilizadas influenciam estas candidaturas.

Assim, a experiência de estágio no departamento de recursos humanos contribuiu para conhecer e trabalhar diretamente nos procedimentos concursais já abertos e que iam abrindo. Para tal, foi necessário conhecer os diversos trâmites a respeitar durante o processo e toda a legislação em vigor, uma vez que existiam concursos que, por terem o seu início no ano de 2020 se orientavam por determinados pressupostos, enquanto, os com início em 2021 tinham regras diferentes em determinadas questões.

Sendo a gestão de recursos humanos ligada a vários aspetos e níveis de intervenção que permitem gerir e desenvolver pessoas no contexto da cultura e clima organizacional, contribui para que o departamento organizacional que se focaliza nestes assuntos seja um dos mais importantes para fazer face aos problemas que a sociedade solicita. Para a sustentabilidade social das organizações é determinante reconhecer que esta está associada às atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores desde o topo à base. Estes aspetos fazem com que a gestão de pessoas dentro de uma organização não inclua apenas questões administrativas como a contagem das faltas e o pagamento do salário no final do mês, mas, também temas como a atração e retenção através da perceção das suas políticas e práticas de recrutamento, seleção e avaliação. Destas três práticas, as duas primeiras são de grande valor já que poderão permitir à organização a contratação de pessoas que lhes trarão o clima de trabalho em serviços para a missão que tanto anseiam e se comprometeram com comunidade e sociedade. É por esta razão, necessário reconhecer que estamos perante duas práticas distintas e não uma só como frequentemente se pensa já que são referidas sempre em conjunto.

O recrutamento é sem dúvida uma prática que necessita de ser bem cuidada e implementada em qualquer contexto de trabalho, mas muito em particular para a prestação de serviços, no sentido de atrair pessoas a candidatarem-se à instituição pública, e contribuir para que a seleção, ao escolher e decidir, identifique o perfil mais adequado de todos os que lhe foram apresentados pela prática do recrutamento. Não existe, no entanto, um só modo de recrutar nem um só método para selecionar candidatos. Este é o tema do presente relatório, o qual está dividido em três capítulos. Em cada um deles é apresentada uma reflexão teórica sobre o assunto em análise e feita a respetiva articulação com a experiência do contexto de estágio.

O primeiro capítulo destina-se à apresentação do local de estágio assim como à apresentação de todas as atividades desenvolvidas no âmbito do mesmo.

Iniciamos o segundo capítulo, por refletir sobre o conceito de estrutura organizacional e sua lógica na instituição de acolhimento, muito em particular a forma como está implementado na organização.

O segundo tema é dedicado à Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo feita uma abordagem ao significado deste conceito o que acaba por consagrar um pouco do que foi a sua origem, a evolução da GRH no mundo em geral e, em particular, no caso português, incluindo-se ainda aqui uma referência aos modelos e práticas da GRH. Esta parte termina com a individualização das práticas do recrutamento e seleção, focando as várias características destas, a sua relevância, vantagens e métodos. É ainda feita uma referência à utilização destas práticas pela CM.

O terceiro capítulo tem como propósito a caracterização sociodemográfica da CM (número de trabalhadores, escolaridade dos mesmos, entre outras), apresentação do questionário aplicado aos trabalhadores e a análise de resultados provenientes do mesmo.

Por fim apresenta-se a conclusão deste relatório, que vai incluir um resumo das aprendizagens obtidas, quer através do tempo de estágio, quer através da revisão de literatura. Encontram-se também aqui as conclusões retiradas a partir da análise do questionário e as sugestões a fazer à entidade.

Capítulo I

Apresentação da Organização

O meu estágio foi realizado numa Câmara Municipal do interior do país, mais concretamente no serviço de Recursos Humanos, pertencente à Divisão Administrativa, Económica e Financeira, conforme estipulado no Regulamento de Organização de Serviços do Município, publicado na 2ª série do Diário da República de 17 de janeiro de 2013.

A Câmara Municipal corresponde, como qualquer câmara municipal do país, ao órgão executivo do município, conforme o 6º artigo da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, na sua redação atual. Em conformidade com o mesmo artigo, a Assembleia Municipal, é o órgão deliberativo.

A Câmara Municipal, de acordo com o artigo 56º da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, também na sua redação atual, é composta por um Presidente e Vereadores, sendo um destes designado vice-presidente, e o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área.

O Presidente da Câmara Municipal é o primeiro candidato da lista mais votada ou, no caso de vacatura do cargo, o que lhe seguir na respetiva lista, de acordo com o disposto nos artigos 57º e 79º da Lei n.º 169/99.

Ainda de acordo com o 57º artigo da referida lei, a câmara municipal é composta por um número variável de vereadores, de acordo com o número de eleitores do município, sendo que, no presente caso a câmara municipal, é composta por seis vereadores (alínea e) do n.º 2 – “Seis vereadores nos municípios com mais de 10000 e até 50000 eleitores”). À data do estágio, dos 6 vereadores da câmara municipal, 4 (quatro) destes são do Partido Socialista (PS) e 2 (dois) são da oposição, eleitos pela coligação PPD (Partido Social Democrata – PSD/CDS-PP).

Por seu lado, a Assembleia Municipal, é constituída por membros eleitos diretamente em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia que a integram, por inerência do cargo (artigo 42º da Lei n.º 169/99 e artigo 18º, n.º 1, alínea c) da Lei 75/2013).

Ainda de acordo com o artigo 42º da Lei n.º 169/99, o número de membros eleitos diretamente, não pode ser inferior ao triplo do número de membros da respetiva câmara municipal, pelo que, no caso em concreto, é composta por 21 membros eleitos diretamente e 6 Presidentes de Juntas de Freguesia e Uniões de Freguesia.

O Plano de Estágio

Inicialmente, o protocolo de estágio, previa a passagem pelo serviço de Recursos Humanos e pelo serviço de SIG/GPU, contudo, após o início do mesmo, e após reunião entre orientadoras, optou-se por “eliminar” o serviço de SIG/GPU.

Deste modo, os objetivos do estágio, basearam-se apenas nos definidos para a área de Recursos Humanos, estando previsto:

- O estudo da Estrutura Orgânica do Município;
- Elaboração de proposta de alteração ao regulamento de organização dos serviços do Município de Santa Comba Dão;
- Procedimentos concursais;
- Colaborar na elaboração de informações/relatórios no âmbito dos RH;
- Controlo de assiduidade;
- Faltas, férias e licenças;
- Trabalho suplementar e outros.

Analisando e comparando as funções exercidas com o que foi previsto no protocolo idealizado antes do início do estágio, considero que o plano foi bem construído, tendo sido possível cumprir as várias tarefas que o constituíam, o que não seria exequível sem o total apoio e confiança em mim depositada por todos os elementos que me acompanharam nesta jornada.

Relativamente ao estudo e análise da estrutura orgânica do município, assim como à elaboração da proposta de alteração, esta foi realizada, mas de um modo mais superficial ao inicialmente idealizado, uma vez que fazer uma proposta de alteração da organização dos serviços, seria um processo que exigia um profundo conhecimento da organização (o que não me seria possível de obter nas 700h que tinha disponíveis), além de uma elevada colaboração entre os vários departamentos. Contudo e apesar de o meu estágio não se focar no organograma da organização, é relevante fazer, de certo modo, uma análise crítica ao mesmo, pois este encontra-se desatualizado o que poderá significar um entrave à realização de um trabalho eficiente pela organização.

No que diz respeito às informações e relatórios, estas foram as tarefas que comecei por desempenhar logo no dia em que cheguei ao gabinete dos Recursos Humanos. Versaram os mais variados temas, como são exemplo a condução de veículos oficiais; modalidades de horário; mobilidade de trabalhadores; pedidos de férias; acidentes de trabalho; suplementos remuneratórios e trabalho suplementar.

Quanto a esta última referência, trabalho suplementar, importa dizer que, para além das informações relativas ao enquadramento legal das mesmas com detalhes de alguns trabalhadores, efetuei não apenas informações, mas também mapas diários com o registo das horas de trabalho suplementar.

Já sobre a plataforma de registo de assiduidade, a verdade é que não trabalhei muito com esta, tendo, no entanto, aprendido a trabalhar com a mesma e feito algumas operações como a marcação de férias no sistema e controlar as faltas/presenças dos funcionários.

Apesar de não se encontrar no plano, a plataforma que mais utilizei, foi uma plataforma de gestão documental. Utilizei muito esta plataforma para “dar entrada” de candidaturas aos procedimentos concursais, dando conhecimento das mesmas aos elementos do júri. Para além disto, dei conhecimento aos supervisores dos serviços de determinados pedidos dos trabalhadores, como o gozo dos dias de férias e licenças de paternidade.

Por fim, mas não menos importante, até por configurar o tema central de todo este relatório, há o trabalho efetuado nos procedimentos concursais.

Desde o início do meu estágio, abriram no município três procedimentos concursais comuns para as carreiras gerais e categorias de Técnico Superior nas áreas de Geografia, Contabilidade e Finanças e ainda de Medicina Veterinária, sendo que este último tinha a particularidade de ser um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo. Para estes concursos, realizei informações, despachos e avisos de abertura dos procedimentos concursais.

Neste contexto também assisti a algumas reuniões de júri, tendo inclusive a oportunidade de intervir nas mesmas, principalmente no que dizia respeito aos preceitos legalmente impostos.

Apesar de estes serem os objetivos explanados no protocolo de estágio, colaborei na realização de outras tarefas, como o Balanço Social, tendo inclusive preenchido alguns dos quadros necessários de forma autónoma.

Capítulo II

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é um tema bastante abordado por vários autores, cada um com a sua perspectiva, mas com aspetos coincidentes.

Para Bilhim (2013, p.24), a estrutura organizacional refere-se às relações formais e às obrigações dos membros da organização, como se encontram especificadas na definição de funções e procedimentos. Para o mesmo autor, esta estrutura organizacional, pode ainda ser definida apenas como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas.

Vasconcellos e Hemsley (1983) apud Jabbour et al. (2012), afirmaram que a estrutura organizacional, consistia “no resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a Alta Administração, são especificadas, e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a consecução dos objetivos organizacionais”.

Posteriormente, Stoner e Freeman (1992) apud Jabbour et al. (2012), defenderam que a estrutura organizacional, se pode entender como “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Por fim, e mais recentemente, para Oliveira (2006) apud Jabbour et al. (2012), a estrutura organizacional “é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo planeamento da empresa”. Para este autor, o principal benefício da estrutura organizacional, é tornar o processo administrativo mais eficiente e ágil, permitindo a concretização dos objetivos definidos pela organização.

Quando falamos em estrutura organizacional, estamos a falar das relações formais da organização, tal como se encontram espelhadas no organograma da mesma. É, contudo, importante não confundir o conceito de “estrutura organizacional” com o conceito de “organograma”, pois este último, é, apenas, a representação gráfica das funções e relações entre departamentos e/ou indivíduos dentro da organização.

A edificação da estrutura organizacional de uma organização é um processo que começa na planificação das estratégias e culmina no desenvolvimento organizacional (Idárraga, 2012).

É, contudo, fundamental ter a noção de que esta estrutura organizacional pode ser afetada pelos objetivos, estratégias, ambiente envolvente, tecnologias disponíveis e tamanho da organização (Ahmady et al., 2016) pelo que, quando se procede à (re)estruturação de uma organização, é necessário ter um conhecimento adequado e profundo da mesma, pois tal é imprescindível para que a estrutura organizacional implementada, se traduza numa vantagem competitiva para a organização (Nadler, 1992; Nadler & Tushman, 1997, apud Idárraga, 2012).

Posto isto, quando se (re)estrutura uma organização, existem certos fatores a ter em consideração, principalmente no que diz respeito à divisão do trabalho, comunicação e integração entre as diversas unidades, pois muitas vezes o mesmo assunto, tem de passar por diversos departamentos, o que torna a comunicação um aspeto de máxima importância.

O que está em vigor na Câmara Municipal

No caso em específico, não nos podemos esquecer que estamos perante uma organização pública, pelo que a sua estrutura obedece a regras estabelecidas no Decreto-Lei n.º 305/2009 de 23 de outubro, que estabelece o Regime da Organização dos Serviços das Autarquias Locais.

Assim, de acordo com o n.º 1 do artigo 9º do referido DL, existem três possíveis modelos de organização interna, sendo estes a estrutura hierarquizada, matricial ou a conjugação de ambas.

A Câmara Municipal, apresenta uma estrutura hierarquizada, como se pode verificar no Despacho n.º 986/2013 de 17 de janeiro, contando com dois Gabinetes de Apoio (à Presidência e Proteção Civil), três unidades orgânicas flexíveis (Divisão Administrativa, Económica e Financeira - DAEF; Divisão de Desenvolvimento Social e Humano - DDSH; e Divisão de Obras Municipais, Urbanismo e Ambiente - DOMUA) assim como subunidades orgânicas flexíveis, constantes do organograma presente no referido Despacho.

Organograma

CÂMARA MUNICIPAL SANTA COMBA DÃO

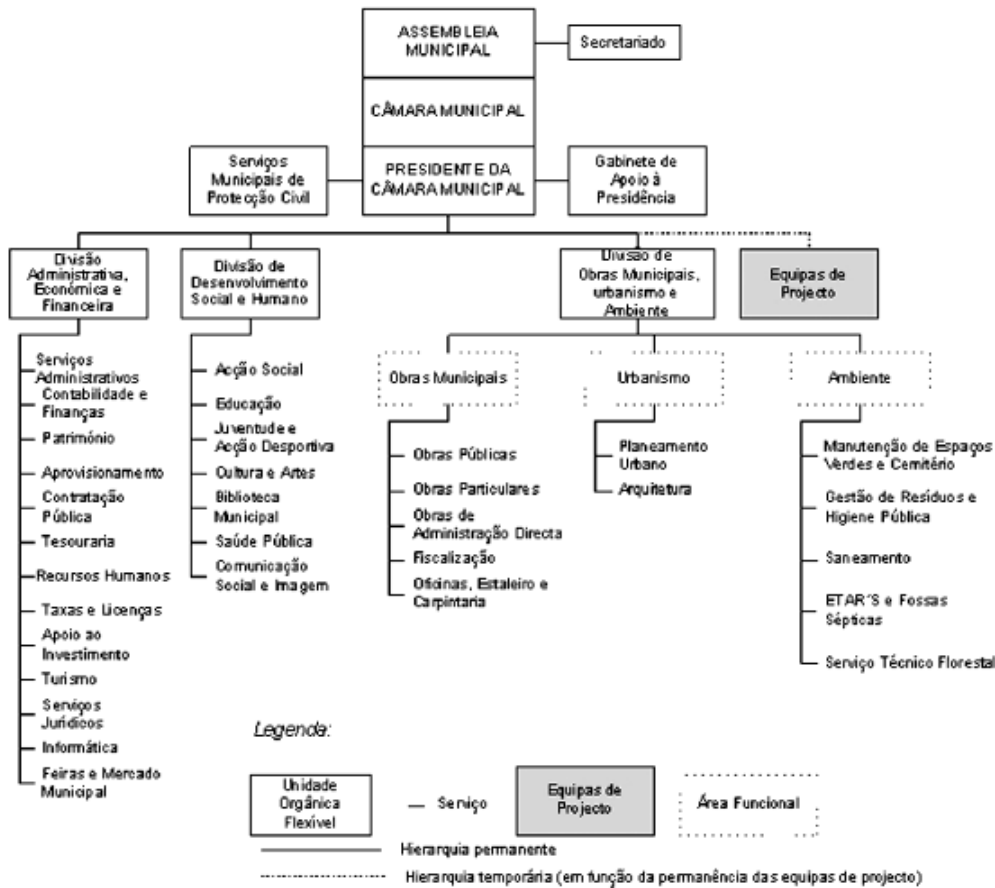


Figura 1 - Organograma Câmara Municipal de Santa Comba Dão

Fonte: Despacho n.º 986/2013 de 17 de janeiro

Esta estrutura foi definida no ano de 2013, numa altura em que a Câmara Municipal se encontrava em situação de rutura financeira, situação diferente da vivida atualmente, não tendo, contudo, o organograma sofrido alguma alteração/atualização.

Apenas por esse ponto, é perceptível que estamos perante uma estrutura organizacional obsoleta, a necessitar de uma reformulação que lhe permita cumprir com os princípios da Eficiência, Eficácia e Qualidade defendidos por qualquer organização pública.

Não é só pelo facto de a última atualização do organograma da CM ter ocorrido há cerca de 8 anos atrás que este está ultrapassado. A questão principal é que, ao longo destes anos, com a modernização da Administração Pública (AP), a CM foi adquirindo novas competências que não se encontram retratadas neste desenho, como é o caso do balcão do Espaço do Cidadão¹, em funcionamento desde 2017, e ao qual não é feita qualquer referência no presente Despacho. A juntar a este facto, mais recentemente, neste

1 Espaço do Cidadão - <https://www.diarioaveiro.pt/noticia/17133>

ano de 2021, a CM ganhou mais um balcão de atendimento aos cidadãos, o BUPi2 - Balcão Único do Prédio.

É assim, perceptível a necessidade premente da atualização deste organograma, não só pelos factos supra apresentados, mas também pelo conhecimento geral de que, a partir de janeiro de 2022, as CM dotarão as juntas de freguesia com mais competências, o que, uma vez mais irá alterar o panorama de funcionamento de ambas as organizações, mas da CM em específico.

Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos (GRH), está ligada a todos os aspetos de como as pessoas são empregues e geridas numa organização (Armstrong & Taylor, 2014), assim como a todas as ações e decisões de gestão que têm impacto nas relações entre as organizações e os seus colaboradores (Bilhim, 2006, p. 29).

A GRH exige a aplicação de políticas e práticas nas áreas do planeamento e desenvolvimento organizacional, recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa assim como a existência de práticas e mecanismos que promovam e/ou melhorem o bem-estar dos funcionários da organização.

Alguns autores, como Pettigrew e Whipp apud Bilhim (2006, p.30), propõem que GRH se relaciona com todo o conjunto de capacidades, atitudes e conhecimentos das pessoas que a integram e que as organizações precisam para competir. Podemos associar tal afirmação à constatação de Armstrong (1977) apud Armstrong e Taylor (2014) que nos diz que “as pessoas são o recurso-chave de uma organização”.

É neste sentido que podemos identificar uma das teorias subjacente à GRH - a “Resource Based View – RBV”, que nos diz que a vantagem competitiva que as organizações tanto procuram se atinge se os recursos forem valiosos, raros e inimitáveis (Armstrong & Taylor, 2014).

Aqui percebe-se o valor importantíssimo que tem a seleção de pessoas para a organização, pois se estas são o recurso que lhe permite obter vantagem competitiva sobre as restantes, é importante que se encontrem as pessoas certas para os lugares certos e, que se consigam manter essas pessoas na organização, entrando aqui a questão do compromisso dos trabalhadores.

Atualmente, o departamento de recursos humanos, constitui o recurso estratégico das organizações, chegando, em alguns casos, a obter mais atenção do que o departamento financeiro, que durante tantos anos definiu o rumo das organizações. Tal deve-se ao facto de cada vez mais, e de um modo transversal aos diversos setores da economia, as pessoas que fazem parte das organizações, serem vistas como o seu símbolo de vantagem competitiva.

Apesar da importância dada a este setor, a GRH tem ainda algumas condicionantes, como são as políticas do país em que se encontra (envolvente política), a estratégia definida para a organização e a cultura organizacional.

A GRH não tem um suporte teórico único, tendo a sua base em teorias organizacionais e comportamentais (Serrano, 2010).

Das teorias organizacionais que lhe deram estrutura podemos indicar as abordagens clássicas, as teorias burocráticas e também as teorias da escola de relações humanas.

As teorias clássicas, defendidas por autores conhecidos, como são os casos de Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, impunham uma visão redutora acerca do papel das pessoas dentro das organizações, sendo estas classificadas de acordo com as suas habilidades técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sainsaulieu, 1997 apud Serrano, 2010).

A importância do fator humano apenas começou a ser considerada com as teses de Elton Mayo que, em sequência do movimento da Escola das Relações Humanas, reconheceu a importância das pessoas dentro da organização, ao invés de apenas os fatores mercado, técnicos ou económicos utilizados até então. Este movimento demonstrou que o aumento da produtividade não depende apenas das condições fornecidas aos trabalhadores no local de trabalho, mas também de fatores tais como a motivação e a satisfação no trabalho (Serrano, 2010).

Mais tarde, surgiram as teorias comportamentais que abordaram os fatores já referidos da motivação e satisfação no local de trabalho, mas também, de um modo mais relevante, as questões do poder e da liderança. Estas teorias centram a sua atenção na conciliação dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais de cada um dos seus colaboradores (Serrano, 2010).

Atualmente, a evolução pela qual a gestão tem passado e, conseqüentemente, a GRH, mostra a vulnerabilidade deste sistema na tentativa de conjugação dos interesses da organização com os interesses individuais de cada um dos seus colaboradores assim como a individualização dos incentivos.

Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Para que a GRH pudesse chegar ao patamar em que se encontra nos dias de hoje, teve de passar por diversas fases, distribuídas por diversos períodos de tempo.

A primeira fase, situada entre o final do século XIX e o ano de 1960, de acordo com Besseyers des Horts (1987) apud Serrano (2010), foi denominada de “gestão previsional dos efetivos” por Gilbert (1999) apud Serrano (2010). Nesta era, as abordagens teóricas que se aplicavam eram as abordagens clássicas das teorias tayloristas e fordistas, seguidos das teorias da escola de relações humanas. Nesta altura, as competências dos serviços que geriam os recursos humanos das organizações circunscreviam-se ao recrutamento e formação, no que respeita às práticas de GRH, e ao fazer cumprir das regras de funcionamento internas da organização.

Num período que coincidiu também com a I Guerra Mundial que teve o seu início no ano de 1914, existia também uma “guerra civil” entre o Capital e o Trabalho (Islam, 2015). O nível de violência e destruição crescia diariamente e fazia com que os empregadores vissem os seus trabalhadores com o mesmo valor de qualquer matéria-prima, chegando a contratar os seus ex-militares e juristas (Bilhim, 2004 apud Serrano, 2010) de modo a lidar com os trabalhadores mais resistentes (Islam, 2015).

No período pós II Guerra Mundial, isto é, após o ano de 1945 e até ao ano de 1960 (Islam, 2015), para além da emergência de multinacionais, dá-se ainda o desenvolvimento da legislação social e os serviços de “*Direção de Relações Humanas*” (Serrano, 2010) são, por esta altura, preenchidos por pessoal com formação jurídica que pretendiam obrigar ao cumprimento da lei. Por esta altura, na GRH o foco é a motivação e satisfação de pessoal, e nas práticas de GRH o foco seria a remuneração, promoção e formação (Serrano, 2010). Existe assim a perceção de que os colaboradores são motivados não só pelo dinheiro, mas também por fatores sociais e psicológicos, tais como a gratidão recebida pelo trabalho realizado (Islam, 2015).

Apesar destes desenvolvimentos, nesta fase a gestão de pessoas encontrava-se ainda separada da gestão estratégica da empresa, não sendo ainda reconhecida como algo

basilar para a competitividade da organização, mas sim como um departamento onde importava diminuir os custos (Brandão & Parente, 2018 apud (Serrano, 2010)).

A fase que se segue, e que se situa entre os anos de 1960 (ou 1963 como defendem alguns autores) e que vai até aos anos 80, é conhecida pela era dos problemas sociais (Islam, 2015) ou pela fase da Gestão de Pessoal (Serrano, 2010). Este período, foi acompanhado, nos EUA por um incremento ao nível da legislação do trabalho e que abordava temas como acordos de aposentadoria, regulação de taxas e as preocupações com a segurança e saúde no trabalho (Islam, 2015).

Com base nas novas leis que surgiam a cada dia, as organizações tinham de demonstrar que não existia discriminação entre os seus colaboradores, pelo que os responsáveis do departamento da gestão de pessoal tinham de recolher, avaliar e arquivar informações relativas ao recrutamento, compensação, formação e benefícios atribuídos aos colaboradores. Foi neste âmbito que os até então departamentos de pessoal começaram a ser apelidados de departamentos de recursos humanos e que o campo da gestão de recursos humanos surgiu (Islam, 2015). Neste contexto privilegiam-se práticas de GRH tais como a gestão de carreiras, aconselhamento do pessoal, formação, informação do pessoal e critérios de recrutamento (Sainsaulieu, 1997 apud Serrano, 2010).

Bouchez (2005) citado por Serrano (2010), defende que o modelo de GRH que vigorou neste período temporal, assentou em três pilares que foram a centralização, racionalização e profissionalização.

O período da década de 80 até aos inícios da década de 90, foi um período caracterizado pela retenção de custos, o que se verificou pela introdução em algumas empresas de maquinaria que lhes permitia poupar em mão de obra (Islam, 2015).

Esta fase, de acordo com Bilhim (2004) apud Serrano (2010) ficou também conhecida por “fase da gestão integrada” e foi buscar as suas bases ao Desenvolvimento Organizacional, à Gestão Estratégica e às Teorias da Contingência. Com a nova abordagem da GRH, a função de pessoal assume a “gestão provisional de empregos” (Gilbert, 1999 apud Serrano, 2010) adicionando novas práticas como requalificação profissional, e a gestão do recrutamento, mobilidade e internacionalização dos seus Recursos Humanos (Sainsaulieu, 1993 apud Serrano, 2010).

Nesta altura de surgimento de um novo conceito, foram formuladas várias teorias para o definir, sendo que alguns autores partiram da contraposição do conceito anterior de Gestão de Pessoas e o novo conceito de Gestão de Recursos Humanos.

Começando por Sainsaulieu (1997) apud Serrano (2010), a GRH era, para este autor, uma nova abordagem que favorecia a renovação do pensamento racional que se desenrola em duas fases, sendo a primeira fase a adoção de estratégias que incentivem a participação dos colaboradores e, a segunda fase, a adoção de regras que facilitem essa mesma participação.

Já Walton (1985) apud Serrano (2010), contrapõe a GP à GRH, afirmando que estas perspetivas se diferenciam pelos seus sistemas de valores. Para este autor, a autonomia dos trabalhadores na GRH contrapõem-se ao controlo exercido no período gestor anterior. Esta alteração tem por base um contrato psicológico com pressuposições recíprocas e confiança mútua.

Guest (1987) apud Serrano (2010) explica a transição da GP para a GRH através da implementação de práticas divergentes tais como o planeamento de recursos humanos na organização, o contrato psicológico, a autonomia e a flexibilidade.

A última fase que se apresenta e que vem desde 1990 até aos dias de hoje, é uma fase que ficou marcada não só pelos avanços tecnológicos, mas também pelo surgimento da gestão estratégica de recursos humanos (GERH ou SHRM – sigla em inglês para Strategic Human Resource Management).

Com o aproximar dos anos 90, as organizações e as economias foram alvo de mudanças drásticas na conjuntura como são exemplos a globalização, os serviços online e os avanços tecnológicos. Em face destas mudanças, as organizações tiveram de alterar o seu paradigma de funcionamento interno começando por questões tais como a redução de gestores, a criação de equipas de trabalho independentes e a redução da austeridade e o recurso a terceiros (Islam, 2015). As organizações aperceberam-se que os seus colaboradores são os seus recursos mais valiosos para o atingir da vantagem competitiva, pois ao contrário dos outros recursos (tecnológicos, materiais, entre outros) o seu capital individual é extremamente difícil de copiar (Islam, 2015).

Foi por esta razão que a função da GRH se tornou mais estratégica, de modo a atrair, preservar e, mais importante, reter os colaboradores que possam contribuir para o atingir dessa vantagem.

Podemos dizer que, de acordo com Tavares e Caetano (1999) apud Serrano (2010), a ideia da GERH conjuga políticas de GRH em uso na organização com a sua estratégia corporativa, as filosofias de emprego e os valores, competências e negócios que se traduzem em valor para a organização.

Evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal

Como já foi possível perceber, a gestão de recursos humanos, é influenciada pelos mais diversos fatores, tais como a cultura organizacional, a conjuntura política e, mais recentemente, a globalização.

A GRH foi evoluindo um pouco sob a égide de outras teorias organizacionais, de que é exemplo o taylorismo, mas também com influência das teorias comportamentais como as que têm relação à motivação, liderança e satisfação (Teixeira, 2012).

O modelo tradicional idealizado por Mark Weber é distanciado da política e assente no pressuposto de que os funcionários devem ser livres exceto no que diz respeito às obrigações profissionais, devendo estar organizados hierarquicamente (Teixeira, 2012). Para este autor, as organizações burocráticas têm estruturas predominantemente hierárquicas, com funções delimitadas, não possibilitando desvios no que diz respeito aos procedimentos, ao uso de documentos e comunicações por escrito e aos procedimentos racionais de disciplina e controlo, sendo por isso, o modelo de maior sucesso no que respeita à organização da Administração Pública.

Em Portugal, assim como em vários outros países, a questão da competitividade, possivelmente muito influenciada pelo fenómeno da globalização, influenciou as práticas da GRH que têm vindo a ser progressivamente modificadas, de acordo com os modelos de atuação e as componentes estratégicas e culturais, sendo que as alterações na área dos recursos humanos vão ser o ponto fulcral desta mudança.

Em Portugal, apenas em 1859 foi generalizado o mecanismo de concurso público para a admissão de funcionários, exceto no que dizia respeito à nomeação de dirigentes que sempre funcionou com base em confiança política e/ou pessoal (Rocha, 2020).

No fundo, este modelo clássico (também conhecido como modelo burocrático) podia ser resumido da seguinte forma (Rocha, 2020):

- Divisão especializada do trabalho em funções, resultantes da agregação de tarefas, estruturadas pelo grau de complexidade;
- Hierarquia rígida com uma unidade de comando;
- Regulamentação exaustiva de todos os aspetos das funções da organização para que os funcionários atuassem por rotinas; e
- Separação entre política e administração.

Este modelo que foi bastante criticado por alguns teóricos, sofreu alterações substanciais com o desenvolvimento do Estado Social, transformação que ocorre pela necessidade do alargamento das funções estatais à educação, saúde, segurança social e habitação social.

Neste período, e uma vez que a democracia dependia não das eleições, mas da aliança entre políticos e burocratas, observou-se um cruzamento entre política e administração, pois os profissionais passaram a “ter mão” na definição e implementação das políticas, o que alguns autores apelidaram de Estado Administrativo (Rocha, 2020).

O período pós 25 de Abril, até ao ano de 1985, foi um período instável a nível político para Portugal, uma vez que existiram 10 (dez) governos. Ainda assim, no que à GRH diz respeito, ocorreram algumas reformas ou, pelo menos atualizações dos modelos vigentes, nomeadamente (Teixeira, 2012):

- No sistema de carreiras com a criação de regras para os quadros de pessoal;
- Criação dos princípios orientadores da avaliação de desempenho;
- Criação das bases para os processos de recrutamento e seleção de novos funcionários;
- Lançamento das bases para a construção de um sistema de carreiras horizontal, que coincida com as habilitações dos funcionários.

De seguida, no período entre 1986 e 1995, Portugal começou a receber os fundos da Comunidade Económica Europeia (CEE), o que funcionou, em grande parte, como um impulso para a reforma administrativa em vista.

Esta reforma guiou-se pelos princípios da New Public Management, o que se verificou com as preocupações com a racionalização de custos, a aproximação do setor público ao setor privado e a procura de uma maior eficiência (Teixeira, 2012).

De acordo com Araújo (2002) apud Teixeira (2012), existiram 3 princípios gerais orientadores desta reforma:

1. Possibilitar a prestação de melhores serviços aos utentes;
2. Aumentar a formação dos funcionários públicos; e
3. Melhorar a gestão dos recursos (financeiros, tecnológicos, humanos; etc.).

Para além destas modificações, há também transformações a realçar na base da GRH, podendo-se aqui destacar a criação do Estatuto do Pessoal Dirigente, das regras básicas de saúde e higiene no trabalho e da “Lei dos Disponíveis” - que visava racionalização do emprego dos recursos humanos na AP - Decreto Lei n.º 247/92, de 07 de Novembro, assistindo-se ainda ao surgimento de um novo sistema retributivo e de um programa de formação profissional, que tinha como objetivo a melhoria da capacidade e qualidade da formação dos funcionários públicos em geral e das áreas ligadas à reforma administrativa em particular.

No período seguinte, isto é, de 1996 até ao ano de 2001, o principal foco da reforma administrativa foi, sem qualquer sombra de dúvida, a GRH. Há agora uma preocupação com a qualidade dos serviços e das informações prestadas aos cidadãos.

Contudo, apesar deste foco central na GRH e do grande passo da introdução dos livros de reclamação nos serviços públicos, esta fase da reforma, consistiu também numa reformulação das leis pré-existentes, de que são exemplos o DL n.º 204/98, de 11 de julho que regulava o concurso como forma de recrutamento e seleção de pessoal para os quadros da AP e o DL n.º 133/99, de 21 de abril, com os princípios que visavam a promoção da Segurança, Saúde e Higiene do Trabalho.

É de referir também a introdução de legislação respeitante a vários temas como as faltas, férias e licenças; horário de trabalho; balanço social na AP; recrutamento dos dirigentes intermédios; e a auditoria de recursos humanos.

É, contudo, no ano de 2003, após perceção de que o elevado investimento levou a poucas mudanças “palpáveis” a nível da melhoria do funcionamento dos serviços públicos, que foi publicada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho, que veio aprovar as linhas orientadoras da reforma da Administração Pública, com as seguintes finalidades (Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho):

- a) Prestigiar a missão da AP e dos seus agentes, na procura pela exigência e excelência;
- b) Delimitação das funções que o Estado deve assumir diretamente em comparação às quais não deve ter essa “influência”;
- c) Promoção da modernização dos organismos, através da qualificação dos funcionários, inovação de processos e introdução das novas práticas de gestão;
- d) Introdução de um novo sistema de avaliação de desempenho, quer para os funcionários, quer para os serviços; e
- e) Investimento na formação e valorização dos funcionários públicos.

Este sistema de New Public Management, vingou, apesar das duras críticas derivadas aos resultados negativos, até à crise de 2007/2008, que alterou, de uma forma geral a gestão pública, mas que afetou de uma forma muito particular a GRH.

No que diz respeito à GRH, este novo modelo implica uma maior centralização e coordenação, esperando-se dos funcionários públicos qualidade na prestação dos serviços, equidade, legalidade, eficiência e resultados (Rocha, 2020).

Nesta altura, a grande novidade é a entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro que define e regula os novos regimes de vinculação, carreiras e remunerações

dos trabalhadores que exercem funções públicas. Esta lei, veio também substituir o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho em funções públicas, que ficou limitado a um número muito restrito de pessoas com funções de soberania (como são exemplos as forças armadas, representação externa do Estado e segurança pública).

Ao nível do sistema de carreiras, com a entrada deste diploma, as várias carreiras existentes até à data, passam a ficar concentradas em apenas 3 (três) que ainda hoje existem e que são as carreiras de técnico superior, assistente técnico e assistente operacional. Por sua vez, estas carreiras, ficaram sujeitas a um sistema remuneratório único (atualmente conhecido como Tabela Remuneratória Única -TRU).

Em Portugal, devido à pressão exercida pela Troika³, devido à imprescindibilidade do controlo da dívida pública, optou-se pela via do modelo centralizado de recrutamento dos funcionários públicos, recrutamento esse que tem de ser previamente autorizado (Rocha, 2020).

Este pressuposto ainda se pode verificar atualmente, pois tendo em conta a Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – no seu artigo 28º afirma que “para efeitos de elaboração do plano anual de recrutamento de cada departamento governamental, o empregador público comunica à respetiva secretaria geral ou ao órgão ou serviço responsável pela gestão setorial dos recursos humanos as respetivas necessidades de recrutamento de trabalhadores sem vínculo de emprego público ou com vínculo de emprego público a termo, especificando o número de postos de trabalho que pretende ocupar [...]”. Adicionalmente, este preenchimento dos postos de trabalho está dependente do exposto no artigo 30º, n.º 5 da referida Lei segundo o qual “Durante a fase de preparação do Orçamento de Estado e para efeitos de aprovação do plano anual de recrutamentos previsto no n.º 3 do artigo 28º, as secretarias gerais, ou os órgãos ou serviços responsáveis pela gestão setorial de recursos humanos, elaboram e remetem aos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e da Administração Pública uma proposta setorial de recrutamentos, com base nas necessidades identificadas, fundamentada e validada pelo membro do Governo responsável pela respetiva área”.

De tudo o que foi sendo exposto nesta breve referência à evolução do sistema de GRH, fica a ideia de que este está assente em aspetos que são tendenciosamente inovadores, como a preocupação com os cidadãos e não com clientes, a valorização e motivação dos trabalhadores ao invés de apenas a preocupação com os resultados finais e o pensar estratégico de todo um sistema público.

3 Troika - <https://www.economias.pt/significado-de-troika/> - designação atribuída à equipa formada pelo Banco Central Europeu, FMI e Comissão Europeia - “equipa de consultores, analistas e economistas responsáveis pela negociação com os países que solicitam um pedido de resgate financeiro, de forma a consolidar as suas contas públicas. Esta equipa desloca-se aos países e analisa exaustivamente as despesas e receitas dos Estados durante algumas semanas, contando com a colaboração dos vários organismos do Estado e dos partidos da oposição, assim como das ordens profissionais e associações de apoio ao consumidor”.

Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Modelos

De acordo com Peter Boxall, John Purcell e Patrick Wright (2007), apud Armstrong e Taylor (2014), atualmente a GRH, a gestão do trabalho e das pessoas na prossecução de um determinado objetivo, é essencial em qualquer organização. É uma consequência inevitável do início e crescimento de uma organização.

Assim, e embora haja uma imensidão de variações nas ideologias, estilos e engrenagens de recursos, a GRH, vai sempre existir, de uma forma, ou de outra.

É devido à possibilidade de conjugação de várias ideologias, estilos e conjugação de vários recursos que não existe apenas um modelo de GRH, apresentando-se, de seguida, alguns dos que podemos encontrar (Armstrong & Taylor, 2014):

- Modelo de Correspondência de GRH – este modelo foi proposto por Fombrun et al. em 1984 e defendia que a estrutura da organização e os sistemas de RH, deveriam ser geridos de modo congruente com a estratégia organizacional.
- Modelo Harvard de GRH – elaborado por Beer et al. em 1984, ficou conhecido como “*Harvard framework*”. Teve o seu início numa preposição onde se defendia que a GRH envolve todas as decisões e ações que afetam a natureza da relação entre a organização e os seus funcionários, os seus recursos humanos propriamente ditos.
- Modelo contextual de GRH – este modelo enfatiza a importância dos fatores ambientais que rodeiam a organização, como são os casos das influências sociais, institucionais e forças políticas subestimadas em alguns dos outros modelos.
- Modelo dos 5 P’s da GRH – apresentado por Schuler em 1992, este modelo demonstra como é que a GRH funciona sob estes cinco desígnios: filosofia de RH (HR philosophy); políticas de RH (HR policies); programas de RH (HR programmes); práticas de RH (HR practices) e, por fim, os processos de RH (HR processes).
- Modelo Europeu de GRH – em 1993, Brewster descreveu o modelo europeu como um conjunto de preocupações que envolviam o ambiente/contexto; os objetivos organizacionais; o foco; a relação com os funcionários; relação com gestores de linha; e o papel dos especialistas de RH. Mais tarde, em 1998, Mabey, defendia que o modelo europeu incluía as seguintes características: diálogo entre os vários parceiros sociais; ênfase na responsabilidade social; organizações multiculturais; participação na tomada de decisões e aprendizagem contínua.
- Modelos “*Hard*” e “*Soft*” da GRH – em 1989, Storey fez a distinção entre estes dois modelos, afirmando que o modelo hard se focava nos aspetos económico-racionais da GRH; por outro lado, o modelo soft demonstrava preocupações com temas como a comunicação, motivação e liderança. Alguns anos depois, em 1997, Keenoy afirmou que estes modelos não são mutuamente exclusivos, mas sim complementares.

De acordo com Delery e Doty (1996) apud Botelho (2017), existem três perspectivas fundamentais que permitem perceber os efeitos da GRH no desempenho das organizações.

As perspectivas que se identificam são:

- Perspetiva Universal – defende que existem certas práticas de recursos humanos que são efetivamente melhores do que outras, e que estas opções devem ser adotadas por todas as organizações.
- Perspetiva Contingencial – de acordo com esta conceção, para que as políticas de recursos humanos sejam eficazes, estas devem ser congruentes com vários outros aspetos da organização, em particular com a sua estratégia (“fit”).
- Perspetiva Configuracional – abordagem globalizante que enfatiza a importância da existência de um modelo de práticas de recursos humanos.

As três perspectivas supra apresentadas, evidenciam diferentes modos para explicar o sucesso da GRH nas organizações. Mas, observando, estas perspectivas apresentam um foco quer nas práticas, quer nas políticas de GRH implementadas dentro de cada organização.

Na verdade, um sistema de GRH não é constituído, apenas, pelos processos relacionados com a função de RH em sentido estrito. Becker et. al. (2001) apud Botelho (2017) referem o conceito de “arquitetura de RH”, representado pelo agregado de vários subsistemas, como os profissionais da função de RH, políticas e práticas, competências, motivação e comportamentos dos colaboradores.

Por outro lado, Hird et. al (2010) apud (Botelho, 2017), defendem que a arquitetura de RH pode ser idealizada como a conjugação da estrutura da função de RH, modelo da prestação de serviços, sistemas e práticas de RH, assim como os comportamentos estratégicos originados nos colaboradores.

Assim, o sistema de RH, concilia os seguintes elementos (Botelho, 2017):

- Filosofias de RH – consiste nos valores e princípios de orientação adotados pela organização para gerir os seus colaboradores;
- Estratégias de RH – definem a direção em que a organização e, conseqüentemente, a GRH pretendem evoluir nas suas principais atividades;
- Políticas de RH – são o conjunto de princípios gerais e específicos que ajudam a clarificar o modo de atuação face a diferentes situações;
- Práticas de RH – consiste nas atividades de GRH necessárias para a gestão e desenvolvimento das pessoas e relações entre pessoas e organização.

Práticas no geral

As práticas de GRH não encontram definição coerente na literatura. Para Kaya et al. (2010) apud Tavares (2018), as PGRH representam o conjunto de diversas atividades, onde podemos incluir as atividades de aquisição, retenção, *empoderamento* e motivação dos trabalhadores. Já Kasinath e Pradesh (2011), apud Tavares (2018), defendem que as PGRH deverão basear-se em práticas como o planeamento de RH, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento de relações humanas (Tavares, 2018).

As práticas de RH podem ser classificadas tendo por base várias tipologias sendo que podemos evidenciar algumas delas relativamente a outras, como são os casos de:

- Avaliação de Desempenho – esta prática de GRH é recorrente nas organizações, principalmente nas do setor público, com a utilização do conhecido SIADAP. É um sistema que serve para operacionalizar uma intenção estratégica e que poderá ter vários objetivos, como são exemplos ajudar os responsáveis a decidir em questões como as promoções (Sousa et al., 2006, p. 117 e 118);
- Gestão de Recompensas – é o conjunto de princípios e condutas definidos pela organização relativamente aos seus trabalhadores em matéria de retribuições quer estas sejam de natureza material ou imaterial, por contrapartida ao trabalho realizado (Sousa et al., 2006, p. 90);
- Recrutamento e Seleção – de uma forma muito resumida estamos aqui perante duas práticas distintas, sendo o recrutamento a parte do processo que corresponde à identificação e atração de potenciais funcionários para as organizações e, a seleção, a escolha do candidato certo de entre o conjunto de candidatos identificados pelo recrutamento (Gupta & Kumar, 2014).

Importância das PGRH e o Contrato Psicológico

A questão dos contratos psicológicos tem sido muito usada como uma plataforma para entender as relações entre colegas e empregador e explicar os comportamentos e atitudes no local de trabalho (Guest, 2004; Zhao et al., 2007, apud Bal & Vink, 2011). De acordo com Rousseau (1995) apud Bal e Vink (2011), o contrato psicológico, traduz-se nas “crenças dos indivíduos, moldadas pela organização, relativas às condições acordadas entre os indivíduos e a organização”. Deste modo, podemos afirmar que os contratos psicológicos assentam na compreensão que as pessoas têm das suas obrigações e das obrigações dos seus empregadores (Rousseau, 1995 apud Bal & Vink, 2011).

Os contratos psicológicos baseiam-se essencialmente na teoria das trocas sociais, em particular na reciprocidade (Blau, 1964; Gouldner, 1960, apud Bal & Vink, 2011), pelo que, os indivíduos aceitam participar nestas trocas, antecipando que os seus esforços serão recompensados pela contraparte.

Muitas vezes os empregadores fazem compromissos futuros, com os seus colaboradores, de modo a motivá-los para a realização das suas tarefas e a retê-los na organização (Bal & Vink, 2011). Estes compromissos, podem ser tidos, pelo trabalhador como aspetos que o empregador se obriga a preencher, caso o trabalhador cumpra, também, o que prometeu.

As obrigações aqui referidas podem ser de cinco tipos, começando pelas obrigações relacionadas com o conteúdo do trabalho, as obrigações sociais, obrigações financeiras, obrigações de desenvolvimento e, por fim, as obrigações ideológicas (Bal & Vink, 2011). Todas estas obrigações, são parte integrante do questionário aplicado no âmbito deste relatório, como será possível de verificar no Anexo 1.

Algumas destas obrigações têm uma certa ligação a algumas das PGRH mais usadas, uma vez que se olharmos para as possíveis obrigações de desenvolvimento da organização, encontramos a questão de este proporcionar aos seus colaboradores

formações que importem para a função, o que liga precisamente à PGRH respetiva, a formação.

É preciso, contudo, ter a noção de que o não cumprimento destas promessas, traduzidas em obrigações, poderá resultar em quebras do contrato psicológico, já que a composição destes contratos acontece logo no momento do recrutamento.

De facto, aquando do recrutamento, podem ser feitas promessas demasiado otimistas o que, mais tarde, vai resultar numa quebra deste tipo de contratos, enquanto, se durante este processo se for realista quanto às probabilidades futuras, tal quebra não deverá acontecer (Guest et al., 2020).

Mas nem todos as componentes dos contratos psicológicos têm de ter por base promessas explícitas, podendo os indivíduos assumir como obrigações do seu empregador algo que este nunca afirmou como tal, mas que, por não ter sido específico, permitiu essa interpretação por parte do candidato/recruta. Deste modo, como a mesma informação está sujeita à subjetividade de cada indivíduo, é importante que a mensagem seja clara (Guest et al., 2020).

Recrutamento e Seleção

Recrutamento

O Recrutamento e Seleção, apesar de serem práticas de RH que andam, geralmente, de “mãos dadas”, são práticas distintas, mas que se complementam. Aperfeiçoar as estratégias de recrutamento e seleção, poderá ser um fator que permitirá melhorar os resultados organizacionais (Gupta & Kumar, 2014).

De um lado, temos o Recrutamento que pode ser definido de várias formas dependendo dos autores/teóricos como Edwin B Flippo ou Yoder, mas que podemos afirmar como sendo o processo de atrair pessoas com potencial e de as levar a candidatarem-se a um posto de trabalho numa organização (Gupta & Kumar, 2014).

O recrutamento de pessoas pode ser influenciado por diversos fatores, podendo-se ressaltar a localização da empresa, as condições de trabalho oferecidas, o salário e o pacote de benefícios adicional (Guimarães & Arieira, 2005).

Existem diversos tipos de recrutamento, sendo que os mais clássicos serão o recrutamento interno e o recrutamento externo, acrescentando-se, ao longo dos últimos anos, o recrutamento misto e o recrutamento online como forma de recrutamento externo, tendo cada um destes tipos vantagens e desvantagens para a organização.

Para além dos tipos de recrutamento existem ainda as fontes de recrutamento que poderão influenciar o tipo de pessoas que se candidatam à vaga de trabalho e que estão interligadas ao tipo de recrutamento selecionado (Guimarães & Arieira, 2005). Optar pela fonte de recrutamento errada, pode significar a existência de vários candidatos que não se adequam ao posto de trabalho em causa. Isto resulta em custos mais elevados para a organização, pois esta tem de perder tempo a avaliar os candidatos errados.

Recrutamento Interno

O recrutamento interno é o que se faz dentro da organização e pode ser definido como “[...] a captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que

para ocupar um determinado lugar se recorre a trabalhadores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher” (Sousa et al., 2006, p. 58).

De acordo com Sousa (2006, p.58) podem aqui existir 3 tipos de deslocações designadas por verticais (quando levam a promoções), horizontais (quando existe transferência de posto de trabalho) ou diagonais (conjugação das anteriores, existindo uma transferência com promoção).

Para este tipo de recrutamento podemos considerar três fontes (Sousa et al., 2006, p. 60):

1. Transferência – é uma fonte de recrutamento que privilegia movimentações horizontais, ou seja, a transferência de posto de trabalho;
2. Reconversão – neste caso é permitida a ocupação de novos lugares na organização pelos seus trabalhadores, promovendo-se a aquisição de novas competências;
3. Promoção – sendo uma fonte de recrutamento ligada às práticas de “avaliação de desempenho” e “desenvolvimento de carreiras” é o que acontece quando um trabalhador passa para um cargo de maior responsabilidade.

Este tipo de recrutamento apresenta algumas vantagens como a economia em termos temporais e financeiros, a rapidez pela não necessidade de integração e a motivação dos trabalhadores por saberem que existem oportunidades de progressão na carreira dentro da organização. Como nem tudo são vantagens, existem também algumas desvantagens associadas a este tipo de recrutamento, como a desmotivação pelos que ambicionavam a mudança e não a alcançaram, a existência de investimento em formações para que os trabalhadores se desenvolvam profissionalmente e uma possível redução da criatividade pela não entrada de pessoas com visões novas (Sousa et al., 2006, p. 59).

Recrutamento Externo

Tal como o próprio nome indica, este tipo de recrutamento é realizado no exterior da organização, procurando-se candidatos no mercado de trabalho. É um tipo de recrutamento que deve ser precedido por uma análise aos colaboradores da organização (Sousa et al., 2006, p. 58).

Para este tipo de recrutamento, e uma vez que as pessoas certas para a posição que se tem disponível podem estar nos mais diversos locais (outras empresas; a terminar a sua escolaridade; exercer outras profissões; desempregadas e até fora do país), as fontes de recrutamento utilizadas pelas organizações têm de ser as mais variadas possíveis, de modo a abranger o maior número possível de potenciais candidatos.

Assim, e dentro do vasto leque, enunciamos de seguida algumas (Sousa et al., 2006, p.61):

- Recrutamento académico – nestes casos as empresas deslocam-se às escolas/universidades/politécnicos de modo a apresentar a sua organização aos estudantes, nomeadamente os finalistas. Pode também acontecer que as organizações peçam às entidades escolares para divulgarem junto dos seus

alunos finalistas as oportunidades que a organização tem para eles, que, por norma, inicia sempre com um programa de estágios profissionais.

- Centros de Emprego – esta fonte de recrutamento é essencialmente para quem se encontra desempregado e para jovens à procura do seu primeiro emprego. Apresenta a vantagem de indicar às entidades quais os seus requisitos pelo que o processo de recrutamento em si (ou seja, o facto de tentar atrair apenas candidatos com os requisitos necessários) já está feito à partida, resultando assim numa economia de tempo e custos.
- Empresas especializadas – nestes casos, a organização contrata uma empresa para que esta procure e identifique os potenciais candidatos.
- Anúncios – os anúncios podem ser publicados em diversos locais como é o caso de jornais, paragens de autocarros, supermercados, entre outros. Contudo, a publicação do anúncio não é condição necessária para que existam candidaturas elegíveis para o posto de trabalho em questão. É também preciso que o anúncio seja apelativo, visto, lido e compreendido (Peretti, 2007 apud Mendes, 2015).
- Fóruns de Emprego – esta fonte de recrutamento é típica dos Estados Unidos da América onde é denominado por “*job conventions*”. Trata-se da reunião de um número variado de organizações, regra geral, não concorrentes diretos, com necessidades idênticas de recrutamento, num espaço, onde também se encontram os seus possíveis candidatos (Mendes, 2015).
- Candidaturas espontâneas – este é um tipo de fonte que não é muito usada, uma vez que não é a organização que procura os candidatos, mas sim os candidatos que vão ao encontro da organização. Atualmente a entrega de candidaturas é mais realizada através do e-mail, pelo que muitas organizações dispõem nos seus websites de um local próprio através do qual os candidatos possam submeter as suas candidaturas facilitando, deste modo, o tratamento dos dados e favorecendo o não esquecimento das candidaturas que vão parar dentro das gavetas.
- Online - pode ser definido como o “[...] conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos on-line.” (Sousa et al., 2006). Pode ser realizado através dos sítios da internet das organizações em causa, ou das suas páginas (ou de terceiros) nas redes sociais.

Este tipo de recrutamento, tal como anterior, apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagens, podemos aqui identificar a entrada de novas pessoas para a organização com novas ideias e novas formas de pensar, a renovação dos recursos humanos da organização e a maior visibilidade que a empresa ganha no mercado de trabalho. Como desvantagens podemos indicar os riscos de incompatibilidade com a cultura da empresa, o risco de desmotivação dos colaboradores que já se encontravam na organização por verem as novas vagas irem para pessoas externas e ainda o facto de ser um processo mais moroso e com mais custos financeiros (Sousa et al., 2006, p. 59).

Recrutamento Misto

Este tipo de recrutamento é, nada mais, nada menos que uma mistura entre o recrutamento interno e externo e tem como objetivo colmatar as desvantagens de ambos os tipos.

Pode ser implementado de três formas diferentes, dependendo das necessidades da organização e dos resultados obtidos:

- Recrutamento externo seguido do recrutamento interno que acontece quando o recrutamento externo não surtiu os resultados desejáveis;
- Recrutamento interno seguido de recrutamento externo, sendo que neste caso a organização dá preferência aos seus colaboradores e, no caso de ninguém apresentar interesse ou reunir as capacidades necessárias, passa para o exterior da organização;
- Os dois tipos de recrutamento em simultâneo que acontece, regra geral, quando é extremamente necessário o preenchimento da vaga ou vagas.

Tratando-se de um tipo de recrutamento que conjuga os dois anteriormente referidos, as suas fontes de recrutamento são as mesmas para cada um dos casos. No que respeita às vantagens e desvantagens deste tipo misto de recrutamento, este conjuga também as vantagens e desvantagens de cada um dos tipos anteriores em separado.

Em suma, o recrutamento, quando efetuado corretamente, gera diversos benefícios para a organização, podendo-se salientar os seguintes (Gupta & Kumar, 2014):

- Ajuda a criar um círculo de potenciais candidatos com as qualificações necessárias, diminuindo os custos do processo;
- Ajuda a aumentar a taxa de sucesso da seleção, diminuindo o número de candidatos sem as qualificações necessárias, ou sobre qualificados;
- Ajuda a identificar e preparar os potenciais candidatos apropriados para o cargo;
- Ajuda ainda a aumentar a eficácia individual e organizacional das diversas técnicas de recrutamento de acordo com perfil dos candidatos.

Seleção

A Seleção pode ser definida como o processo de escolha dos indivíduos com as características corretas para determinado posto de trabalho (a pessoa certa para o lugar certo), sendo muito mais do que escolher o melhor candidato. É um processo que envolve a comparação entre os requisitos que são exigidos para o exercício da função em causa e as competências e características dos candidatos (Sousa et al., 2006, p. 63).

A seleção das pessoas corretas para os postos de trabalho disponíveis, é de extrema importância devido a, essencialmente, dois fatores (Gupta & Kumar, 2014):

- Performance – colaboradores com as capacidades (*skills*) corretas para a função, desempenhá-la-ão de melhor forma, favorecendo o sucesso da organização;
- Custos – o processo que leva à contratação de pessoal é dispendioso, principalmente se se selecionar o candidato errado.

Métodos de Seleção

Tal como o recrutamento, a seleção não tem só uma forma de se operar, existindo vários métodos de seleção possíveis de utilizar.

Os métodos de seleção deverão ser adequados a perceber as capacidades das pessoas tendo de ser adaptados consoante o tipo de função a desempenhar (Sousa et al., 2006, p. 64). A aplicação destes métodos deve seguir determinados critérios para uma maior eficácia e eficiência, como a praticidade, devendo adequar-se aos constrangimentos relacionados com o tempo e custos monetários; a fiabilidade e objetividade, o que significa que estes devem ser aplicados de igual modo a todos os candidatos independentemente de quem estes sejam; e validade, devendo o método escolhido possibilitar uma previsão da adequação do candidato à função a exercer.

De seguida, apresentam-se alguns dos métodos de seleção mais utilizados (Sousa et al., 2006, p. 64 a 67):

- Análise Curricular – este método não exige que o candidato esteja presente durante a avaliação e permite ter uma ideia do percurso pessoal, escolar e profissional do mesmo.
- Testes psicológicos – neste caso dá-se a aplicação de um conjunto de provas destinadas a apreciar o desenvolvimento mental, aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos.
- Testes de aptidão física – são testes que permitem aferir a prontidão física dos candidatos, quando o desempenho da função assim o exige;
- Testes de competências específicas – testes que são estruturados de modo a entender a aptidão do candidato em competências específicas que este deve possuir e que se revelam essenciais para o cumprimento da função, podendo ser conhecimentos linguísticos, técnicos, informáticos, entre outros;
- Entrevistas – é, possivelmente, o método mais conhecido e conseqüentemente o mais utilizado pelas organizações no geral. Este método preferencialmente presencial, mas que graças às novas tecnologias se pode realizar a nível virtual, permite avaliar comportamentos, colocar à prova o raciocínio, obter esclarecimentos do curriculum vitae (CV), fazer um ajustamento de expectativas, dar ao candidato informações mais específicas relativas ao cargo/função e preservar a imagem da organização.

Recrutamento e Seleção de Candidatos na Câmara Municipal

A Câmara Municipal obedece a regras sólidas relativas à sua capacidade de recrutamento, tendo de elaborar para cada ano, um Mapa de Pessoal que tem em consideração as atividades a desenvolver durante o seu período de execução e o carácter permanente ou temporário dessas mesmas atividades.

Este mapa de pessoal é uma exigência legal que advém do artigo 29º da LTFP, aprovada em anexo à Lei nº 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual.

O mapa de pessoal funciona como um instrumento para a identificação dos recursos humanos integrados em cada órgão ou serviço, indicando ainda o número de

recursos necessários integrar nas unidades de modo a cumprir com os princípios da eficiência, eficácia e qualidade. Quando existem postos de trabalho vagos, o mapa de pessoal apresenta a disponibilidade a prover para cada serviço. Adicionalmente, apresenta a informação relativa à carreira e categoria necessárias, assim como a modalidade de contrato de trabalho pretendida para cada posto, podendo-se dividir entre contratos de trabalho em funções públicas (CTFP) por tempo determinado ou por tempo indeterminado.

O vínculo de emprego público é definido como “aquele através do qual uma pessoa singular presta a sua atividade a um empregador público de forma subordinada e mediante uma remuneração” (*Vínculos*, n.d.).

Como já foi referido, o CTFP pode revestir as formas de CTFP por tempo indeterminado ou determinado, mais conhecido por CTFP a termo resolutivo (certo ou incerto), de acordo com o artigo 6º, n.º 4 da LTFP, sendo que o mais comum é o CTFP por tempo indeterminado. Este tipo de vínculo de emprego público tem de ser escrito e consagrar as assinaturas de ambas as partes (empregador público e pessoa singular), tendo ainda de cumprir com as formalidades elencadas no artigo 40º da LTFP.

O CTFP a termo resolutivo certo ou incerto, por outro lado, apenas pode ser celebrado em consonância com as regras impostas pelo artigo 57º da LTFP. Neste tipo de contrato, o termo “certo” indica que existe um prazo.

O CTFP a termo resolutivo certo, perdura pelo período de tempo acordado, com um máximo de 3 anos, incluindo renovações, não podendo ser renovado mais de duas vezes (artigo 60º da LTFP). A sua renovação não é automática e encontra-se sujeita à verificação das exigências materiais da sua constituição, sendo a forma escrita imprescindível também aqui (artigo 68º da LTFP).

Já no caso do CTFP a termo resolutivo incerto, utiliza-se quando, não se sabe exatamente quando se dará o momento do término, podendo ser pelo tempo necessário para substituir um trabalhador ausente, ou para se dar a conclusão da tarefa ou serviço que justificou a contratação por esta via (artigo 60º, n.º 2 da LTFP).

No que diz respeito às formalidades deste contrato, para qualquer uma das suas modalidades, este tem de respeitar as exigências do referido artigo 40º da LTFP, mas, adicionalmente, tem de conter as questões apresentadas no artigo 58º da referida legislação. A este contrato de trabalho aplicam-se, ainda as normas do Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, na sua redação atual), nos aspetos que não sejam incompatíveis com a LTFP, não podendo este regime ser afastado por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho (*Vínculos*, n.d.).

Embora não se encontre referida diretamente no mapa de pessoal, existe ainda a figura da mobilidade. Esta é um instrumento organizacional que visa, de uma forma rápida e eficaz, fazer face às necessidades de um determinado órgão ou serviço. Esta figura corresponde a uma mudança provisória da situação funcional do trabalhador, dentro do mesmo órgão ou serviço ou entre órgãos ou serviços diferentes, tendo por base razões de interesse público, nomeadamente a manutenção ou até mesmo o aumento da eficácia do órgão ou serviço para o qual foi realocado (*Mobilidade*, n.d.).

A mobilidade pode revestir três modalidades distintas (artigo 93º da LTFP):

- Mobilidade na categoria – o trabalhador irá cumprir funções inerentes à categoria de que é titular, podendo ser ou não na mesma atividade, desde que detenha as habilitações adequadas;
- Mobilidade intercarreiras – opera-se para carreiras de grau de complexidade igual, superior ou inferior ao da carreira em que se encontra ou ao da categoria de que é titular;
- Mobilidade intercategorias – o trabalhador vai operar numa categoria superior ou inferior à sua, mas da mesma carreira.

É importante referir, que a mobilidade intercarreiras ou categorias depende da titularidade de habilitação adequada do trabalhador, não podendo modificar substancialmente a sua posição (artigo 93º, n.º 4 da LTFP), e ainda, que tem a duração máxima de 18 meses tendo em conta algumas exceções, podendo ser prorrogada pelo prazo máximo de 6 meses, quando esteja a decorrer procedimento concursal para ocupar aquela vaga (artigo 97º da LTFP).

No que diz respeito à organização em causa, para o corrente ano de 2021, a proposta do mapa de pessoal enviada para aprovação da Câmara Municipal a 24 de novembro de 2020, contava com 135 postos de trabalho ocupados em regime de CTFP por tempo indeterminado e 56 postos de trabalho vagos.

Dentro destes 56 postos de trabalho vagos, encontramos 43 a ocupar através do regime de CTFP por tempo indeterminado e 13 lugares vagos a ocupar através do regime de CTFP por tempo determinado. Contudo, o mapa apresenta 2 lugares cativos associados à DAEF e à DOMUA, o que significa que existe um trabalhador de cada uma destas divisões em mobilidade intercarreiras ou intercategorias no município que, no final do período de mobilidade tem direito a voltar ao seu local de trabalho originário, se assim o pretender, ou proceder à sua consolidação, nos termos do artigo 99º da LTFP.

O balanço social relativo ao ano de 2020, indica que houve um total de 36 postos de trabalho vagos devido a dificuldades de recrutamento. Estas dificuldades decompõem-se em 24 vagas livres devido à não abertura de procedimentos concursais (3 dirigentes intermédios, 9 técnicos superiores, 4 assistentes técnicos e 8 assistentes operacionais) e 12 devido à existência de procedimentos concursais em desenvolvimento (para a carreira geral de assistente operacional).

Contudo, no corrente ano de 2021, a CM procedeu à abertura de 3 concursos para a ocupação de 3 postos de trabalho na carreira e categoria de Técnico Superior, mas para áreas diferentes (contabilidade, geografia e medicina veterinária). Destes 3 procedimentos concursais, um deles (medicina veterinária) trata-se de um concurso que levará à constituição de um CTFP por tempo determinado de 12 meses. Para além destes, a CM procedeu ainda à abertura de um procedimento concursal para a carreira geral de Assistente Operacional (área de Auxiliar de Ação Educativa) também este a termo resolutivo certo.

A abertura destes quatro concursos pode, no entanto, esconder uma realidade já por si pouco notória por aqueles que desconhecem o sistema, que é a dificuldade e a morosidade que o cumprimento de todos os trâmites exigidos acarreta.

Efetivamente, a realização de um concurso na AP, exige o cumprimento de diversos passos, desde o Despacho do Presidente da CM a explicar a necessidade de abertura do referido concurso até ao momento em que se apura o trabalhador que vai ocupar o posto de trabalho em questão e que este assina o seu CTFP.

De facto, antes mesmo da abertura do concurso no verdadeiro sentido da expressão, isto é, antes de se abrir a oportunidade de alguém se candidatar, há questões que têm de ser definidas dentro da organização. O processo de recrutamento e seleção que se irá iniciar tem de ser aprovado pelo órgão executivo do município, sob proposta do seu Presidente em consonância com o artigo 25º, no seu n.º 2, alínea a), da Lei n.º 75/2013 e o artigo 33º da LTFP.

Após o completar destes procedimentos internos, a CM procede à divulgação para o público em geral da abertura do concurso para o preenchimento da/s vaga/s de trabalho. Esta publicitação é realizada, essencialmente através de dois canais, a 2ª série do Diário da República (DR) e a Bolsa de Emprego Público (BEP), podendo ainda ser publicitado no sítio da internet da entidade. Regra geral, e respeitando o previsto no n.º 1 do artigo 11º da Portaria n. 125-A/2019, de 30 de abril, na sua versão atual, no DR é feita uma publicação por extrato, o que significa que reúne apenas algumas informações, e na BEP através de publicação integral, como se pode ver nos Anexos II e III.

Algumas das informações mais importantes que se podem encontrar no aviso integral, e que posteriormente irão influenciar todo o processo, serão os requisitos que os candidatos terão de cumprir e os métodos de seleção a utilizar.

Os requisitos exigidos para a vaga a ocupar vão corresponder à primeira fase de avaliação de candidatos que o júri do concurso terá de fazer. Isto deve-se ao facto de após findo o prazo para a apresentação de candidaturas, o júri ter de reunir de modo a decidir pela admissão ou exclusão de candidatos do processo, tendo por base o cumprimento, por parte destes, dos requisitos gerais e específicos indicados no aviso de abertura do procedimento concursal. Desta reunião resulta uma lista, ordenada alfabeticamente, com todos os candidatos, a sua situação de exclusão ou admissão e, no caso de terem sido excluídos, os motivos para tal (ver Anexo IV).

De seguida, é suposto que os candidatos admitidos sejam convocados para a realização do 1º método de seleção que, regra geral, se trata da prova escrita. Contudo, o júri do concurso tem de cumprir mais umas formalidades ainda relativas à 1ª seleção de candidatos, isto é, relativos à verificação dos requisitos exigidos. Estas formalidades correspondem à informação formal dos candidatos da sua situação (o que atualmente pode acontecer por email, se foi essa a forma pela qual as pessoas procederam à sua candidatura), não bastando a publicação da lista no sítio da internet da organização e no edifício. Após lhes ser fornecida tal informação, os candidatos possuem um prazo de 10 dias para refutar ou pedir explicações relativamente aos motivos que levaram à sua exclusão. Este pressuposto encontra-se estipulado no artigo 122º do Código do Procedimento Administrativo (CPA), aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 4/2015 de 7 de janeiro, na sua redação atual.

O trâmite acima referido aplica-se em todas as fases seguintes do procedimento concursal. Isto significa que, após a realização de cada método de seleção, o júri do concurso irá publicar as atas relativas à fase em questão, acrescidas das listas dos candidatos admitidos e excluídos para a fase seguinte e informando os candidatos

excluídos de que estes podem pedir uma nova avaliação de acordo com os mesmos limites temporais.

No decorrer de todo o processo, as listas dos candidatos são sempre elaboradas por ordem alfabética, com exceção da lista que reúne as notas obtidas em todos os métodos de seleção. Assim, a última lista a ser publicada pela entidade, é ordenada de acordo com a valoração obtida no conjunto de todos os métodos de seleção, como se pode verificar no Anexo V.

Todos os preceitos realizados pelo júri ao longo do procedimento concursal, obedecem a regras estipuladas nos vários diplomas, pelo que, alguém que pertença ao júri deverá ter alguma literacia jurídica para compreender todas as exigências legais.

E, é também pelo entendimento de todos estes preceitos que se compreende o porquê dos concursos públicos serem tão morosos. É verdade que o facto de se aguardar 10 dias para que os candidatos excluídos se pronunciem sobre o que lhes oferecer não seja impeditivo de que os candidatos aprovados sejam convocados para a realização dos métodos de seleção seguintes, nem sequer que estes os realizem. Contudo, supondo que algum candidato excluído foi, posteriormente, readmitido a concurso, este terá de realizar o método de seleção seguinte, ainda que os restantes candidatos já o tenham realizado. Mas como o candidato não pode ser convocado de um dia para o outro para a realização do respetivo método de seleção, é necessário esperar mais alguns dias para que se possa realizar a prova. Depois será também necessário esperar pelos resultados da sua avaliação.

É devido a este tipo de imprevistos e a todos os preceitos a cumprir por estas entidades que os procedimentos concursais são tão longos apesar dos esforços que se têm vindo a fazer para que estes se tornem mais céleres. Como exemplos podemos ressaltar a possibilidade das candidaturas se realizarem preferencialmente a partir da internet, já que antes, quem se quisesse candidatar teria de entregar todos os documentos necessários para tal, em suporte físico. Esta mudança torna, de facto, as comunicações mais rápidas, contudo, com o avanço das tecnologias e até mesmo da IA, muito mais há a fazer.

Capítulo III

Inquérito

De modo que fosse possível perceber por que razão as pessoas se candidatam a uma autarquia local, ou a uma vaga de emprego no setor público e como as práticas de Recursos Humanos influenciam essa decisão, aplicou-se um inquérito por questionário o qual denominei de “Recrutamento e Seleção na Câmara Municipal de Santa Comba Dão”.

A Câmara Municipal é constituída por um total de 134 colaboradores, de acordo com os mapas mais recentes do Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais (SIIAL) relativos ao ano de 2020, tendo em conta que estes valores não incluem os eleitos locais, os estagiários do PEPAL/IEFP ou programas ocupacionais e ainda, trabalhadores que se encontrem ausentes há mais de 6 meses. Estes 134 elementos encontram-se divididos do seguinte modo:

- 4 em Comissão de Serviço, sendo 2 elementos do sexo masculino e 2 elementos do sexo feminino;
- 130 em CTFP por tempo indeterminado, contando com 70 elementos masculinos e 60 elementos femininos.

Através destes mapas podemos também perceber que a Câmara Municipal não tem nenhum trabalhador com idade inferior a 30 anos, exclusive, sendo que a faixa etária que apresenta um maior número de trabalhadores é a dos 55 aos 59 anos com 18 elementos do sexo masculino e 14 elementos do sexo feminino, perfazendo um total de 32 trabalhadores. A faixa etária que contém um menor número de elementos, é a dos 65 aos 69 anos, com apenas 2 elementos, um de cada género.

Com base nestes números podemos perceber que a CM é constituída por elementos que se têm vindo a aproximar da idade da reforma o que demonstra uma necessidade de refrescar as suas equipas com pessoas jovens.

Apesar de a faixa etária com mais elementos ser a dos 55 aos 59 anos, o intervalo de tempo de antiguidade na organização com mais elementos, é o que vai dos 15 aos 19 anos, com 45 elementos, o que poderá indicar que muitas pessoas entraram na organização bastante jovens e se encontram abaixo dessa faixa etária apesar dos seus anos de serviço. Como seria expectável, existem apenas 3 pessoas que trabalham na organização há, pelo menos, 40 anos.

Em qualquer organização, um dos dados mais importantes é a escolaridade dos elementos que a compõem. É, no entanto, importante entender que uma organização como uma CM não pode ser constituída apenas de engenheiros e contabilistas, por exemplo, pois são tão necessárias as pessoas que se encontram nos seus escritórios a fazer os projetos ou analisar as contas como as pessoas que trabalham a limpar as ruas e a edificar as obras. Assim, existem 35 elementos da CM que têm uma escolaridade correspondente ao 12º ano ou equivalente e com menor representatividade encontramos o bacharelato e o mestrado, ambos compostos por 1 elemento. Existem ainda 24 elementos com apenas o 4º ano de escolaridade, mas, por outro lado, 26 elementos que têm uma licenciatura.

O questionário por mim realizado foi divulgado de forma digital pelo que é expectável que nem todos os elementos da organização tivessem acesso ao mesmo, sendo, no entanto, acessível à grande maioria dos trabalhadores.

Apesar disto, se considerarmos apenas os técnicos superiores, por exemplo, vemos que existem 23 técnicos superiores, o que significa que nem a totalidade deste grupo que, à partida terá todas as condições necessárias para responder ao inquérito, o fez.

Análise e Resultados

O questionário apresentado aos colaboradores da CM, encontrava-se dividido em 6 secções. A primeira destas correspondia às questões pessoais que visavam uma caracterização mínima da amostra. De seguida, apresentava-se a secção relativa às PGRH que tinham como objetivo perceber se os trabalhadores já tinham ouvido falar destas e se as saberiam identificar. A terceira secção respeitava às obrigações da organização/empregador público, seguida da secção do preenchimento de expectativas do trabalhador pela organização e que tinham como objetivo, no seu conjunto, perceber o que os trabalhadores consideram como deveres desta. Posteriormente, encontramos a secção das obrigações dos trabalhadores que nos permite entender qual a sua visão relativamente às suas obrigações para com o seu empregador. Por fim, a última secção, tinha simplesmente como objetivo perceber se teria existido alguma questão que tivesse apanhado os inquiridos com alguma surpresa, mas que obteve a resposta unânime de um “Não”.

Nas questões que continham várias opções de escolha pedia-se que classificassem cada opção com uma escala de 1 a 5, em que 1 seria “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

As primeiras perguntas do questionário serviram apenas para que se pudesse fazer uma caracterização mínima da amostra, incluindo apenas sexo e idade. A carreira/categoria onde se inserem atualmente não foi considerada pelo facto de o questionário se referir à altura em que estes colaboradores se candidataram pelo que, apesar de ser certo que se candidataram a um cargo em específico, essa pode não ser a sua realidade atual.

1ª secção

Com base nisto, obteve-se a informação de que a amostra obteve uma simetria perfeita entre sexo feminino e masculino, com 50% respeitante a cada.

Já no que há idade diz respeito, a faixa etária que reuniu a maioria das respostas, foi a faixa dos 40 aos 49 anos, com 60%, e com as faixas etárias dos [18-29], [30-39] e [50-59] e dos [60 ou mais] a obter, para cada um dos intervalos, 10% da taxa de resposta.

2ª secção

Passando à segunda secção do questionário, a primeira pergunta debruçava-se sobre as razões que levaram os inquiridos a candidatarem-se a uma vaga para a AP, tendo-lhes sido fornecidas algumas opções. De todas as opções apresentadas, a que obteve menor votações, foi a “Relevância social”, com 30% dos votos a atribuir uma classificação de nível 3 – “Não concordo nem discordo”. Por outro lado, a opção de “Segurança no emprego” foi a que reuniu maior concordância para o nível de classificação mais alto 5 – “Concordo Totalmente”, com 40% das votações. Por fim, a

opção que adquiriu maior relevo, foi a opção de “Desafio profissional”, com 60% de votações a atribuir a classificação de nível 4 – “Concordo”.

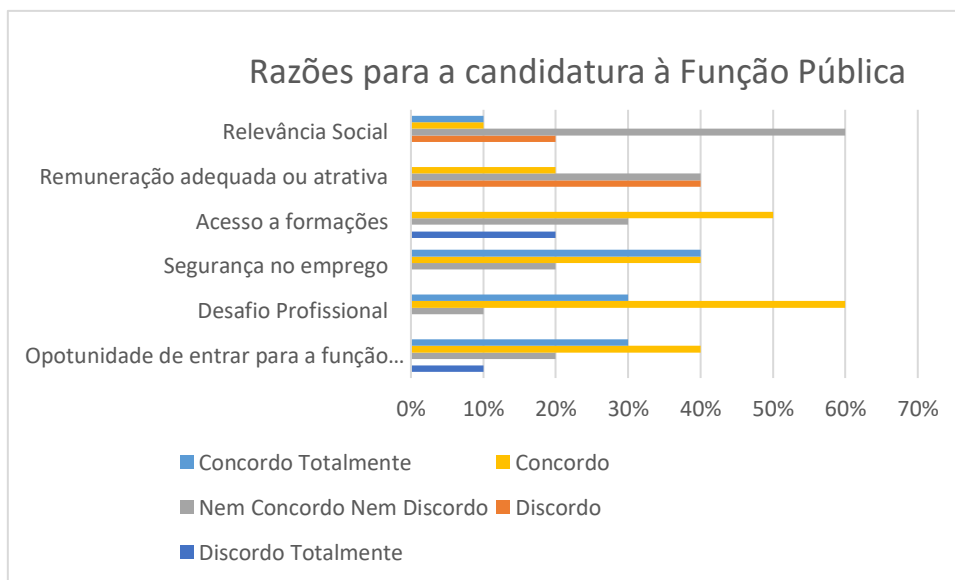


Gráfico 1 Razões para a candidatura à Função Pública

Fonte: *Elaboração Própria*

A segunda pergunta desta segunda secção, era muito simples, e pretendia perceber se, anteriormente à referência na secção anterior, os inquiridos já tinham ouvido falar da expressão de “PGRH”, existindo uma maioria (60%) a responder que “Sim”, 30% afirmaram que nunca tinham ouvido falar do conceito e 10% afirmaram que “Talvez” tivessem ouvido falar desta expressão.

Na terceira questão da secção, apresentavam-se algumas PGRH, e pedia-se que os inquiridos seleccionassem as práticas que reconheciam como tal. A prática que reuniu maior consenso de respostas, e que por isso, se pode afirmar que não suscitou dúvidas, foi o “Recrutamento e Seleção” com um total de 90% de votos, seguida de perto pela “Formação” com 80% das votações. Por outro lado, com 30% das votações, encontramos as práticas de “Incentivo à proatividade” e “Incentivo à autonomia”, sendo que a “Promoção de segurança no emprego” foi reconhecida por 20% das pessoas.

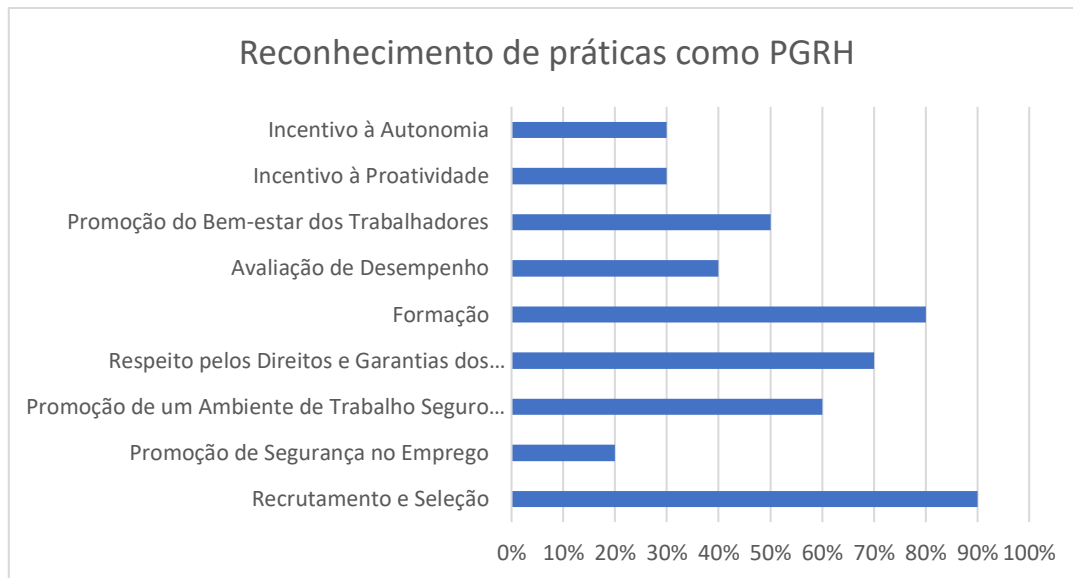


Gráfico 2 Reconhecimento de práticas como PGRH

Fonte: *Elaboração Própria*

A quarta questão da secção referia-se à implementação das PGRH na organização. Aqui, 20% dos trabalhadores, atribui uma classificação de 5 – “Concordo Totalmente” para a afirmação de que “existem poucas hipóteses de promoção/progressão na carreira dentro da organização” e também que a organização “dá grande importância ao processo de recrutamento e seleção”. Contudo, no que respeita à afirmação relativa ao “empenho da organização para encontrar a pessoa certa”, apenas 10% atribui uma classificação de nível 5, sendo que 40% classifica com nível 3, obtendo ainda 20% de classificação discordante (nível 2). O realce do potencial dos trabalhadores atinge uns impressionantes 80% de não concordância ou discordância, completado com 20% de opiniões discordantes. A margem que os trabalhadores têm para tomar decisões relativas ao seu trabalho, obtém um nível muito elevado de não concordância ou discordância, reunindo 70% dos votos, com apenas 10% no nível mais baixo de concordância.

Por fim, a última pergunta desta secção, destinava-se a tentar perceber as razões pelas quais os trabalhadores pensam que o empregador instituiu as respetivas práticas. O grande destaque vai para 50% de votos “Concordo” direcionados à afirmação de que o empregador público implementou PGRH por ser obrigatório por lei. Ainda assim, referência a 10% de votos para opções positivas como a promoção do bem-estar dos trabalhadores e a valorização dos mesmos.

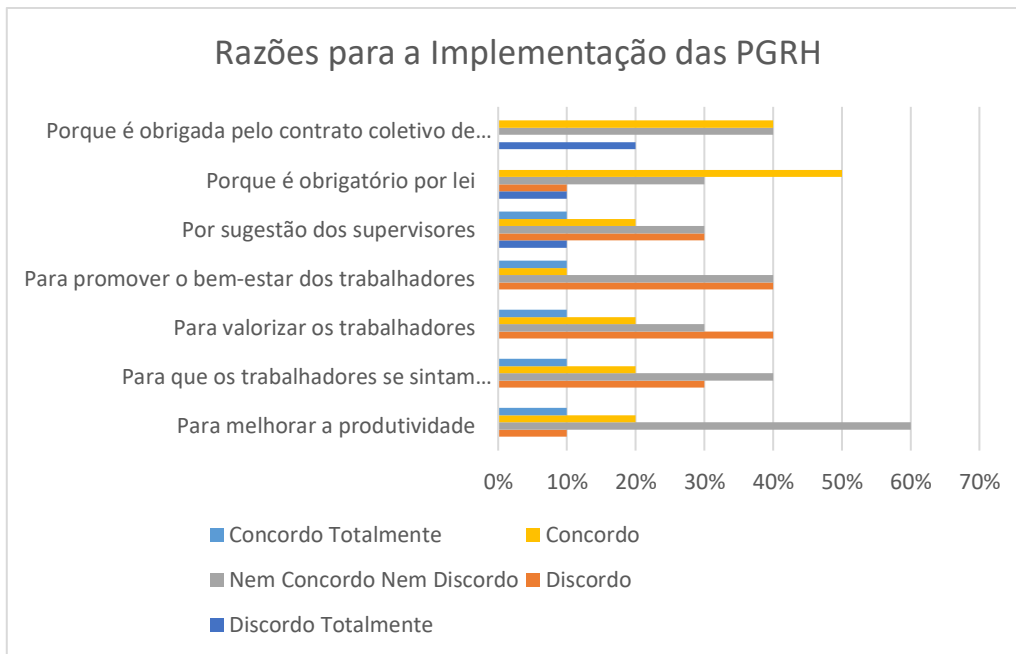


Gráfico 3 Razões para a Implementação das PGRH
 Fonte: *Elaboração Própria*

3ª secção

A primeira questão desta terceira secção, incide sobre as obrigações do empregador, relativas ao conteúdo do trabalho a realizar. Aqui, a opção que reuniu mais votos de concordância (“Concordo”), diz respeito à possibilidade de os trabalhadores poderem programar as suas tarefas, com 60%. Em contraste, 10% “Discorda Totalmente” que os trabalhadores tenham a possibilidade de tomar decisões por si. Os trabalhadores defendem ainda que é obrigação dos empregadores dar-lhes a oportunidade de utilizarem as suas capacidades e habilidades com 50% “Concordo” e 30% “Concordo Totalmente”.

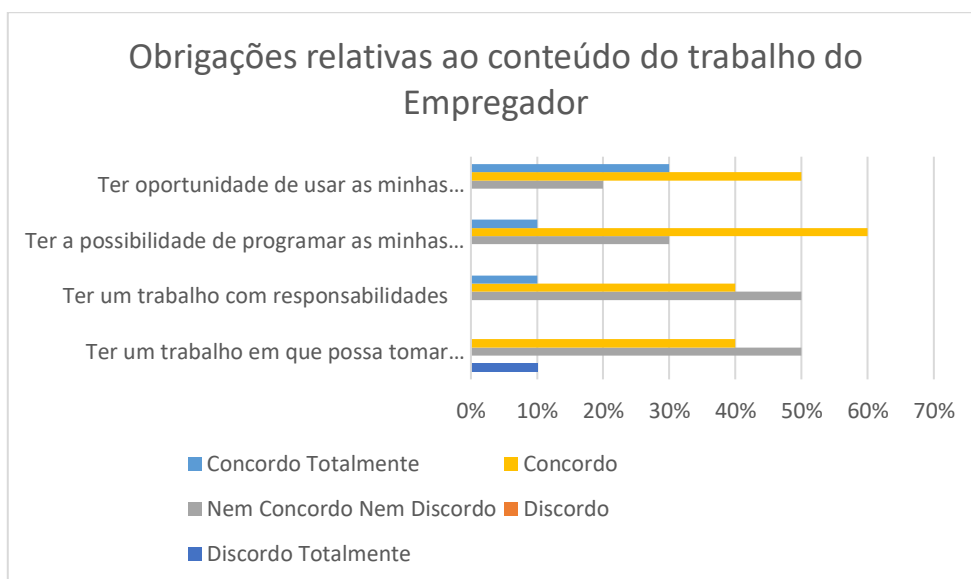


Gráfico 4 Obrigações relativas ao conteúdo do trabalho do Empregador
 Fonte: *Elaboração Própria*

A segunda pergunta deste grupo incidia sobre as obrigações sociais do trabalhador. O primeiro destaque vai para a não existência de votações para qualquer um dos níveis discordantes. Destaque também para os gráficos associados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a boa comunicação entre colegas, que recebe 60% dos votos com a classificação “Concordo”. Há ainda 50% dos trabalhadores que “Concordam Totalmente” que é obrigação do empregador público a existência de um bom ambiente no local de trabalho.

De seguida, a questão que se impõe é sobre as obrigações financeiras do empregador. Aqui, há 10% dos trabalhadores que “Discordam” que seja obrigação do empregador recompensar os seus trabalhadores por performances extraordinárias, contudo 50% concorda que os aumentos salariais se devem basear na performance dos trabalhadores, sem existirem discórdias neste ponto. Há ainda um total de 70% de votos concordantes (50 % - “Concordo” e 20% - “Concordo Totalmente” para a opção que indica que as oportunidades de promoção são obrigações financeiras do empregador.

Segue-se o grupo de opções em relação às obrigações de desenvolvimento do empregador. Tal como já aconteceu em alguns outros grupos de questões, neste, não existe qualquer votação em classificações discordantes, contudo, as classificações de indiferença “não concordo nem discordo” assumem 40% das votações em todas as quatro opções apresentadas. Os restantes 60% de pontuação são divididas simetricamente (30% - “Concordo” e 30% - “Concordo Totalmente”) para todas as opções, com a exceção da opção relativas às “Oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro das organizações que obteve 40% de votos “Concordo” e 20% de votos “Concordo Totalmente”.

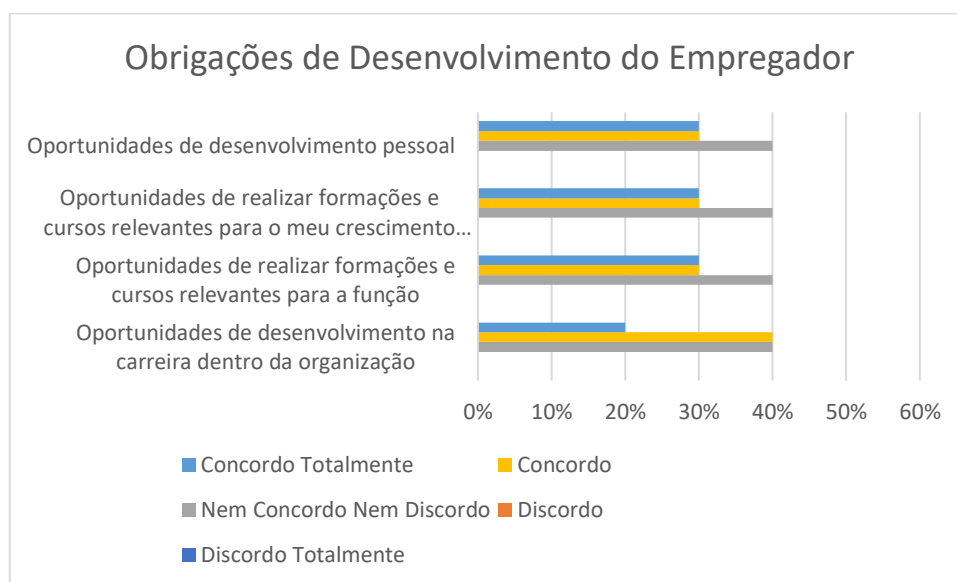


Gráfico 5 Obrigações de Desenvolvimento do Empregador
 Fonte: *Elaboração Própria*

Por fim, as obrigações ideológicas do empregador. Neste lote o grande destaque vai para a escolha da classificação “Não concordo nem discordo” em supremacia em todas as opções com o seu mínimo a reunir 50%.

4ª secção

A abrir esta secção, temos o preenchimento das expetativas criadas quanto ao conteúdo do trabalho. A opção referente à possibilidade de o trabalhador poder tomar decisões por si, é a única que reúne votações desfavoráveis (10% - “Discordo Totalmente” e 10% - “Discordo”), devendo realçar que já obteve igualmente 10% - “Discordo Totalmente” na questão equivalente das obrigações. A possibilidade de programação das tarefas e do uso das capacidades e habilidades dos trabalhadores, voltam, também elas, a reunir maior consenso como já anteriormente demonstrado, com 50% - “Concordo” e 20% - “Concordo Totalmente”.

Tal como na secção anterior, a pergunta que se segue é relativa ao preenchimento das expetativas sociais pelo empregador. Aqui, à exceção do “bom ambiente no local de trabalho, com 40% - “Concordo”, todas as opções reúnem 50% de votos “Concordo”.

Continuamos com o preenchimento das expetativas financeiras por parte do empregador. A opção apresentada de recompensas por performances extraordinárias, apresenta 10% de votações “Discordo”, o que não se revela surpresa por ter obtido a mesma votação, desta feita com a classificação de “Discordo Totalmente” na anterior secção das obrigações. Todas as restantes opções apresentam também percentagens de votos desfavoráveis, sendo os destaques para os 50% de “Não concordo nem discordo” para “pacote de salário e benefícios atrativo” e os 40% - “Concordo” para as “oportunidades de promoção”.

Quase no fim, vem a questão do preenchimento de expetativas de desenvolvimento por parte do empregador. Nenhuma das opções reúne qualquer percentagem de votação desfavorável. O pormenor, talvez mais complexo deste caso, vai para as opções de “Oportunidade de realizar cursos e formações que incentivem o crescimento pessoal” com 40% - “Nem concordo nem discordo” e outros 40% - “Concordo” com a opção “Oportunidades de desenvolvimento pessoal” obtém 60% - “Concordo”.

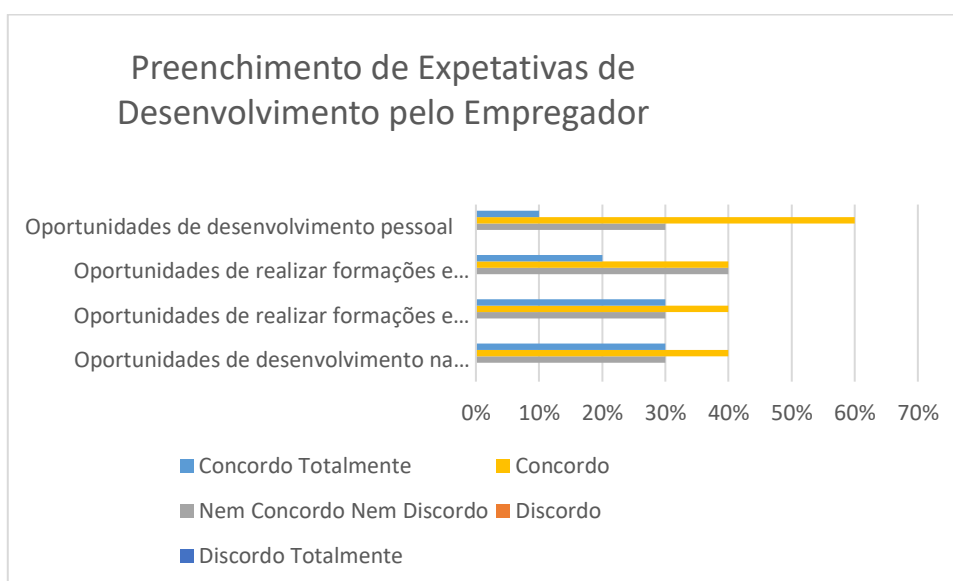


Gráfico 6 Preenchimento de Expetativas de Desenvolvimento pelo Empregador
Fonte: *Elaboração Própria*

A finalizar esta secção, temos o preenchimento de expetativas ideológicas por parte do empregador. Neste conjunto de opções apenas “o preenchimento de ideais profissionais através do trabalho” apresenta níveis de total concordância, representado, contudo, por apenas 10% das votações. Esta poderá ser a questão que apresenta as maiores divergências de respostas, uma vez que, apesar de a percentagem mínima da classificação “Concordo” ser de 60%, todas as opções apresentam também valores discordantes.

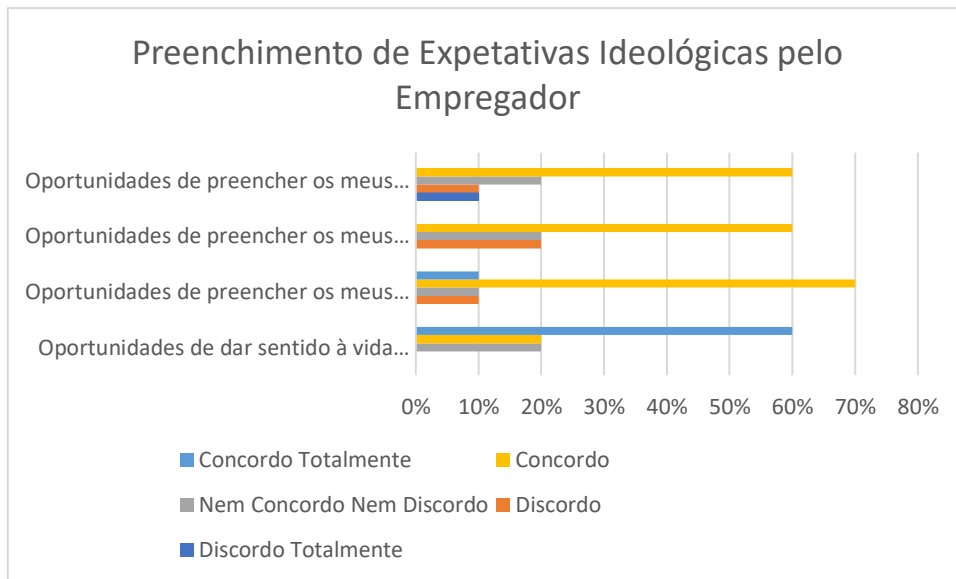


Gráfico 7 Preenchimento de Expetativas Ideológicas pelo Empregador
 Fonte: *Elaboração Própria*

5ª secção

Por fim, chegamos à última secção em análise. A iniciar esta secção, os inquiridos são questionados relativamente às suas obrigações dos trabalhadores no desempenho das suas funções. A opção “Trabalhar rápido e de forma eficiente” é a única que reúne votações desfavoráveis, com 10% - “Discordo”. Todas as restantes opções apresentam classificações “Concordo” iguais ou superiores a 60%.

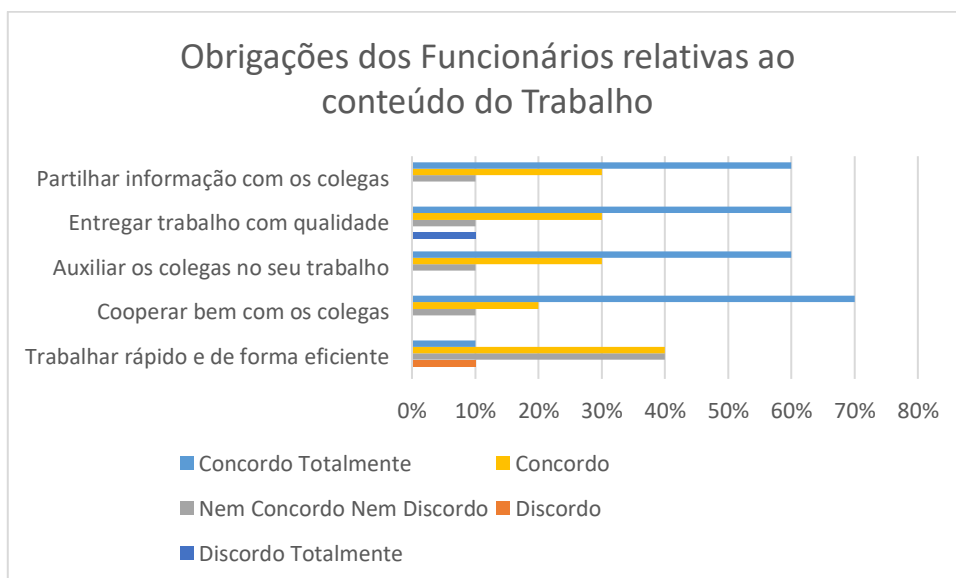


Gráfico 8 Obrigações dos Funcionários relativas ao conteúdo do Trabalho
 Fonte: *Elaboração Própria*

A questão do meio desta secção, diz respeito às obrigações de flexibilidade do trabalhador. Todas as opções desta pergunta são marcadas pela classificação de “Não concordo nem discordo”, cujo mínimo obtido é de 40%. De referir ainda que a opção “Levar trabalho para casa com regularidade” apresenta os maiores níveis de discordância com 20% - “Discordo Totalmente” e 20% - “Discordo”.

Por fim, a questão relativa às obrigações ideológicas do trabalhador. Aqui, ao contrário da questão anterior, nenhuma das opções reúne votações com classificação discordante. A opção com maior relevância é a de “Contribuir para a imagem da organização”, ao reunir 50% de votação com classificação “Concordo Totalmente”. De referir ainda que a classificação de “Não concordo nem discordo” não atinge maiorias, com o máximo registado de 40% em duas das quatro opções.



Gráfico 9 Obrigações Ideológicas dos Funcionários
 Fonte: Elaboração Própria

Conclusão

Uma organização, para poder funcionar corretamente, necessita que a sua estrutura esteja, também ela, correta. Como foi possível verificar, uma estrutura correta, consegue auxiliar as organizações a atingir o seu potencial máximo, facilitando processos e comunicações.

Além disso, foi também possível perceber que a estrutura organizacional da CM em questão está em desuso, pelo que se torna imperativo que se proceda à correção deste aspeto de forma legal, isto é, com atualização do Despacho que deu origem ao organograma “em vigor”.

Associado ao atingir do potencial máximo das organizações, aparece a GRH que tem vindo a sofrer várias atualizações ao longo dos anos. Esta função de GRH vem assumindo cada vez mais importância dentro das organizações, encontrando-se agora num patamar que permite ajudar a definir a estratégia das mesmas.

Dentro desta função, inúmeras práticas assumem grande destaque, mas o recrutamento e seleção são, tal como também se pôde observar no questionário, as mais conhecidas. Não é, contudo, o facto de serem as práticas mais conhecidas que justifica o realce que lhes é dado. Quando postas em ação da forma correta, estas podem ajudar as organizações a obter o recurso mais difícil de copiar pelas restantes, o capital intelectual dos seus colaboradores, que ajudará as organizações a atingir grandes sucessos.

Para que tal aconteça, é preciso ter cuidado na implementação destas práticas, uma vez que existem vários métodos em cada caso. Não é igual utilizar o recrutamento interno ou o recrutamento externo, pois tudo depende de quem se quer atrair para determinada vaga. Do mesmo modo, não é indiferente realizar uma entrevista ou apenas um teste escrito, já que no segundo caso não seria possível, por exemplo, perceber as capacidades de comunicação do candidato.

É, com base nestes pressupostos que no caso de contratar alguém para uma organização pública, se realizam diversos métodos de seleção, para que seja possível prever a adaptabilidade da pessoa ao lugar que está disponível. Este processo de encontrar alguém é moroso e com elevados custos financeiros, pelo que encontrar algo menos do que a pessoa certa não poderá ser sequer uma opção.

Relativamente à análise do questionário, foi possível retirar algumas conclusões. Pela observação das respostas dadas na primeira secção, fica a ideia de que muitos trabalhadores conhecem somente as PGRH mais usuais, pelo que, ao não reconhecerem determinadas práticas como PGRH poderão não se aperceber da sua implementação por parte da organização, pelo que poderão associar a sua implementação somente a obrigações legais.

Os trabalhadores da organização, consideraram, na generalidade, ser obrigação do empregador proporcionar aos trabalhadores formações que se revelem importantes no desenvolvimento da sua função, o que não parece acontecer frequentemente, nem de um modo transversal a todos os trabalhadores, pelo que se sugere, um aumento ao incentivo da comparência neste tipo de atividades. Além disto, estes, consideraram que é obrigação do empregador, promover as oportunidades de desenvolvimento das carreiras dentro da organização, pelo que a sugestão a fazer aqui é que, quando existir necessidade de ocupar um posto de trabalho vago, se faça uma prospeção interna, de modo a verificar se algum

trabalhador tem os requisitos necessários para ocupar a mesma, dando-lhe posteriormente a oportunidade de se candidatar, caso seja do seu interesse.

Quanto ao preenchimento das expectativas do trabalhador por parte da organização, vemos que, para algumas pessoas, a CM não está a preencher essas expectativas. Isto deverá incitar o empregador a autoavaliar-se no sentido de perceber se dispõe de condições que permitam preencher as expectativas dos trabalhadores, mas também deverá ser realizada uma autoavaliação destes, de modo a perceber se, ao existirem tais condições, se possuem as habilitações necessárias para que as possam realizar.

No que respeita às obrigações dos trabalhadores no desempenho das suas funções, vemos que estes assumem ser importante as vias de comunicação/cooperação existentes entre colegas, pelo que apenas se pode sugerir que se continue a investir na existência de um bom ambiente de trabalho na organização. Ainda dentro desta secção, é possível verificar que os trabalhadores consideram ser importante contribuir para a imagem da organização. Isto demonstra que, os trabalhadores estão a dar o seu melhor para que a sociedade assimile a ideia de que a organização desempenha as suas funções, com sentido de ética, responsabilidade e qualidade.

Bibliografia

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE* (13th ed.). www.koganpage.com
- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2794–2817. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560869>
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Ed.; 2nd ed.).
- Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas* (7th ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Botelho, C. (2017). *Gestão de recursos humanos – Modelos e Técnicas – Tomo III* (1st ed.).
- Guest, E. D., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analysing HRM processes and integrating HR attribution theories: A conceptual and empirical analysis. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 796–818. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1748-8583.12326>
- Guimarães, M., & Arieira, J. (2005). Empresariais da UNIPAR, Toledo. *Revista Ciências Empresariais Da UNIPAR*, 203–214. https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280?fbclid=IwAR2wNC5IT-RsEZLGimwbYmrIOZmI5mS4KcHeRoQi6_xngnIPjqYJ-ycO4Dw
- Gupta, A., & Kumar, S. (2014). *A Study On Recruitment & Selection Process With Reference*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2424.0320>
- Idárraga, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 28(123), 43–63. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=63fc6d30-02ed-49fc-9d01-11945c2942c8%40redis>
- Islam, Z. (2015). Evolution of Human Resource Management and Its Impact on Organizational Success. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 3(2). https://www.researchgate.net/publication/352560858_Evolution_of_Human_Resource_Management_and_Its_Impact_on_Organizational_Success
- Jabbour, C., Jabbour, A., Stefanelli, N., & Teixeira, A. (2012). *GESTÃO AMBIENTAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS*. 19(3), 361–376. <https://doi.org/10.5700/rege>
- Mendes, C. (2015). *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos - Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada*. <http://hdl.handle.net/10316/30157>

- Mobilidade*. (n.d.). Retrieved October 5, 2021, from <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=E0BE2782-533F-4438-9797-5EA9E481B110>
- Rocha, J. A. O. (2020). New Human Resource Management in Portuguese Public Administration. *Perspectivas - Journal of Political Science*, 22, 50–58. <https://doi.org/10.21814/perspectivas.2675>
- Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. <http://hdl.handle.net/10400.5/1864>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Gomes Sanches, P., & Gomes, J. (2006). Recrutamento e Seleção. In *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (10th ed.). Lidel - edições técnicas, lda.
- Tavares, J. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_Joana Tavares.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_Joana_Tavares.pdf)
- Teixeira, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf>
- Vínculos*. (n.d.). Retrieved October 5, 2021, from <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=1C0E206D-81CD-43E9-9D88-2F307E7230F7>

Legislação

- Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro – Código do Procedimento Administrativo
- Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro – Estabelece o Regime de Organização dos Serviços das Autarquias Locais
- Despacho n.º 986/2016, de 17 de janeiro – Regulamento de Organização dos Serviços do Município
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro – Código do Trabalho
- Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro – Regime Jurídico das Autarquias Locais
- Lei n.º 169/99, de 18 de setembro – Autarquias Locais Competências e Regime Jurídico
- Lei n.º 35/2014 de 30 de junho – Lei Geral dos Trabalhadores da Função Pública
- Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril – Procedimento Concursal
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 – Aprova as Linhas de Orientação da Reforma da AP

Anexo I – Inquérito por Questionário

Processo de Recrutamento e Seleção na Câmara Municipal de Santa Comba Dão

Este inquérito por questionário foi elaborado no âmbito da realização do Relatório de Estágio para a conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Tem como principal objetivo recolher informação sobre se as Práticas de Recursos Humanos têm influência sobre os candidatos no momento da sua candidatura aos postos de trabalho na organização em questão.

Os seus dados serão tratados em corresponsabilização pela Câmara Municipal de Santa Comba Dão, no que respeita à divulgação deste questionário, em parceria com a Universidade de Coimbra (na pessoa da Professora Doutora Teresa Carla Oliveira - orientadora de estágio) no que respeita à análise e tratamento dos dados.

Os dados pessoais que serão recolhidos serão apenas relativos ao sexo e idade, de modo a se poder fazer uma caracterização mínima da amostra.

Serão também recolhidos dados não pessoais referentes a temas como as Práticas de Gestão de

Recursos Humanos, as forças dessas práticas, obrigações da organização e dos colaboradores desta.

Uma vez que o estágio da aluna acolhida pela Câmara Municipal foi realizado no departamento de Recursos Humanos da organização, e que o seu tema se prende com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, foi contactado por se ter candidatado a um procedimento concursal promovido pela Câmara Municipal de Santa Comba Dão.

A sua participação neste estudo, se o desejar fazer, resultará numa contribuição de elevada importância para a construção do relatório de estágio, sendo que o seu preenchimento demora entre 10 a 15 minutos e a submissão deste formulário implica a aceitação das condições supra mencionadas. A sua anonimidade estará garantida, pois ao utilizar esta plataforma, não teremos acesso ao seu contacto.

Desde já, agradeço a vossa participação!

Questões Pessoais - Tal como referido no aviso inicial do questionário, estas perguntas têm apenas como objetivo, permitir uma caracterização da amostra.

1. Sexo *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

2. Idade *

- 18 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 ou mais

Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Esta secção tem como objetivo perceber os motivos que o levaram a candidatar-se a esta vaga assim como perceber, quais as suas ideias relativamente a como a organização funciona no que diz respeito às Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

3. Tendo em consideração as razões pelas quais se candidatou a esta vaga em específico, indique, de acordo com a escala de 1 a 5, em que 1 = "Discordo Totalmente" e 5 = "Concordo Totalmente", o seu nível de concordância com as seguintes afirmações. *

	1	2	3	4	5
Oportunidade de entrar para a Função Pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desafio Profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no Emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso a Formações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração Adequada ou Atrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevância Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Antes do início desta secção, alguma vez tinha ouvido falar de Práticas de Gestão de Recursos Humanos? *

- Sim
- Não

Talvez

5. Qual ou quais das seguintes opções identificaria como sendo práticas de Gestão de Recursos Humanos? *

- Recrutamento e Seleção
- Promoção de Segurança no Emprego
- Promoção de um Ambiente de Trabalho Seguro e Saudável
- Respeito pelos Direitos e Garantias dos Trabalhadores
- Formação
- Avaliação de Desempenho
- Promoção do Bem-estar dos
- Trabalhadores Incentivo à proatividade
- Incentivo à Autonomia

6. Até que ponto concorda, de acordo com a escala de 1 a 5, em que 1 = "Discordo Totalmente" e 5 = "Concordo Totalmente", com a implementação das seguintes práticas dentro da organização? *

	1	2	3	4	5
A descrição das funções dos trabalhadores corresponde às funções realmente exercidas pelos mesmos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores têm acesso a formação com alguma regularidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores têm acesso a formações que visam a progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A organização dá grande importância ao processo de recrutamento e seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um grande empenho da parte da organização para a escolha da pessoa certa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização realça o potencial ao longo prazo dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem poucas oportunidades de promoção/progressão dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores que anseiam pela progressão têm várias formas de a atingir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores têm margem para a tomada de decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A proatividade é incentivada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As avaliações de desempenho são baseadas em objetivos quantificáveis e definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A segurança no emprego é quase garantida para os trabalhadores da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os trabalhadores têm a possibilidade de sugerir melhorias à implementação dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A participação /opinião dos trabalhadores é solicitada pelos supervisores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Até que ponto concorda, de acordo com a escala de 1 a 5, em que 1 = "Discordo Totalmente" e 5 = "Concordo Totalmente", com as razões pelas quais a organização implementou estas práticas. *

	1	2	3	4	5
Para possibilitar uma maior qualidade no serviço prestado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para melhorar a produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para que os trabalhadores se sintam respeitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para valorizar os trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para promover o bem-estar dos trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por sugestão dos supervisores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque é obrigatório por lei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque é obrigada pelo contrato coletivo de trabalho/sindicatos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigações da Organização - Nesta secção, apresentam-se questões onde se pede que indique, de acordo com a escala de 1 a 5, em que 1 = "Discordo Totalmente" e 5 = "Concordo Totalmente", o seu nível de concordância com as possíveis obrigações do empregador/da organização em que se encontra, tendo em consideração a posição à qual se candidata.

8. Até que ponto concorda, relativamente ao conteúdo do seu trabalho, que é obrigação do seu empregador cumprir com as seguintes afirmações? *

	1	2	3	4	5
Ter um trabalho em que eu possa tomar decisões por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um trabalho com responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter a possibilidade de programar as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter oportunidade de usar as minhas habilidades e capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem a obrigações sociais do seu empregador? *

	1	2	3	4	5
Existência de um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de um bom ambiente no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações positivas entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação de cooperação mútua entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa comunicação entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem a obrigações financeiras do seu empregador?

	1	2	3	4	5
Recompensas financeiras por performances extraordinárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentos salariais tendo por base a minha performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pacote de salário e benefícios atrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem a obrigações de desenvolvimento do seu empregador?

	1	2	3	4	5
Oportunidades de desenvolvimento na carreira dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de realizar formações e cursos relevantes para a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de realizar formações e cursos relevantes para o meu crescimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desenvolvimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem a obrigações ideológicas do seu empregador? *

	1	2	3	4	5
Oportunidades de dar sentido à minha vida através do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para preencher os meus ideais profissionais através do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para preencher os meus ideais morais com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para preencher os meus ideais sociais no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preenchimento de expectativas pela organização - Nesta secção, apresentam-se questões onde se pede que indique, de acordo com a escala de 1 a 5, em que 1 = "Discordo Totalmente" e 5 = "Concordo Totalmente", o seu nível de concordância relativamente ao preenchimento de expectativas criadas por parte do empregador/da organização em que se encontra, tendo em consideração a posição à qual se candidata.

13. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem ao preenchimento de expectativas quanto ao conteúdo do trabalho? *

	1	2	3	4	5
Ter um trabalho em que possa tomar decisões por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um trabalho com responsabilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter a possibilidade de programar as minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter oportunidades para usar as minhas habilidades e capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem ao preenchimento de expectativas sociais pelo empregador? *

	1	2	3	4	5
Um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um bom ambiente no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de relações positivas entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de relações de cooperação mútua entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existência de boa comunicação entre colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem ao preenchimento de expectativas financeiras do trabalhador pelo empregador? *

	1	2	3	4	5
Recompensas financeiras por performances extraordinárias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentos salariais tendo por base a minha performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pacote de salário e benefícios atrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem ao preenchimento de expectativas de desenvolvimento do trabalhador pelo empregador? *

	1	2	3	4	5
Oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de realizar formações e cursos relevantes para a minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de realizar formações e cursos relevantes para o crescimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades de desenvolvimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem ao preenchimento de expectativas ideológicas do trabalhador pelo empregador? *

	1	2	3	4	5
Oportunidades de dar sentido à vida através do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para preencher os meus ideais profissionais através do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para preencher os meus ideais morais no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidades para preencher os meus ideais sociais no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigações dos funcionários - Nesta secção, apresentam-se questões onde se pede que indique, de acordo com a escala de 1 a 5, em que 1 = "Discordo Totalmente" e 5 = "Concordo Totalmente", o seu nível de concordância relativamente às obrigações dos funcionários, tendo em atenção a posição à qual se candidata.

18. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem a obrigações do funcionário no desempenho das suas funções? *

	1	2	3	4	5
Trabalhar rápido e de forma eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cooperar bem com os seus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxiliar os colegas no seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entregar trabalho com qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar informação com os colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem às obrigações de flexibilidade dos funcionários? *

	1	2	3	4	5
Trabalhar horas extras para terminar o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se necessário, levar trabalho para casa com regularidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voluntariar-me para realizar tarefas que não fazem parte da minha função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se necessário trabalhar durante os fins de semana.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Até que ponto concorda, que as seguintes afirmações correspondem às obrigações ideológicas dos funcionários? *

	1	2	3	4	5
Contribuir para a missão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir para os resultados da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir para a imagem da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir para o desenvolvimento de políticas na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir para a inovação da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter visão relativamente ao desenvolvimento da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistir mesmo que a organização não esteja a funcionar da melhor forma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Executar as políticas em vigor na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. De todas as perguntas apresentadas, alguma o/a surpreendeu?

Sim

Não

22. Se respondeu "Sim" à questão anterior, indique que questão/questões o surpreenderam.

Anexo II – Publicitação no Diário da República



MUNICÍPIO DE SANTA COMBA DÃO

Aviso (extrato) n.º 6596/2021

Sumário: Procedimento concursal comum para constituição de vínculo de emprego público por tempo indeterminado para preenchimento de dois postos de trabalho na carreira e categoria de técnico superior.

Procedimento Concursal Comum para constituição de vínculo de emprego público por Tempo Indeterminado, para preenchimento de 2 (dois) postos de trabalho na carreira e categoria de Técnico Superior

1 — Nos termos das disposições conjugadas dos artigos 30.º e 33.º, ambos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, e de acordo com os n.ºs 1 e 5 do artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na atual redação, toma-se público que, por deliberação da Câmara Municipal de Santa Comba Dão, tomada em reunião realizada a 29 de janeiro de 2021, se encontra aberto, pelo prazo de 10 (dez) dias úteis, a contar da publicação do presente aviso no *Diário da República*, o procedimento concursal comum para constituição de vínculo de emprego público, na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, tendo em vista o preenchimento dos seguintes postos de trabalho, previstos e não ocupados no mapa de pessoal deste Município para o ano de 2021, a seguir enunciados:

Referência A: 1 (um) Técnico Superior — área de Geografia, para exercer funções nos serviços de “Planeamento Urbano” integrado na área funcional de Urbanismo;

Referência B: 1 (um) Técnico Superior — área de Contabilidade, para exercer funções nos serviços de “Contabilidade e Finanças” integrado na Divisão Administrativa, Económica e Financeira.

2 — Caracterização dos postos de trabalho:

Referência A: Funções correspondentes à caracterização funcional da carreira de Técnico Superior, grau de complexidade funcional 3, constantes do Anexo a que se refere o n.º 2 do artigo 88.º da LTFP, complementado pelas funções inerentes a qualificação profissional exigida, como sejam, designadamente, assegurar o desenvolvimento de projetos SIG com outras unidades orgânicas; dotação de toda a informação geográfica, em ambiente SIG, de metadados de acordo com as normas em vigor, assegurar o desenvolvimento e manutenção de bases de dados de informação cartográfica de âmbito municipal; assegurar a manutenção e atualização do cadastro predial do município e dos municípios; analisar todas as necessidades de informação geográfica na autarquia, promover e articular a partilha de informação geográfica relevante com a Proteção Civil e Forças de Segurança para suporte a Planos de Defesa e de Emergência, a ações de prevenção de catástrofes e acidentes, alerta e socorro e recuperação de áreas atingidas; validação da cartografia numérica/oficial que serve de base a todos os trabalhos que envolvam localização espacial e atualização da cartografia de acordo com as alterações do território.

Referência B: Funções correspondentes à caracterização funcional da carreira de Técnico Superior, grau de complexidade funcional 3, constantes do Anexo a que se refere o n.º 2 do artigo 88.º da LTFP, complementado pelas funções inerentes a qualificação profissional exigida, como sejam, designadamente a realização de tarefas inerentes aos procedimentos contabilísticos/administrativos; tratamento diário de documentos de receita e despesa no âmbito do SNC-AP, bem como o seu registo na aplicação informática, para o efeito, em uso no Município; tratamento diário de lançamentos inerentes à contabilidade de gestão; apoio à elaboração de documentos previsionais e de prestação de contas; elaboração de reconciliações bancárias.

3 — Local de Trabalho: Área do Município de Santa Comba Dão.

4 — Requisitos habilitacionais:

Referência A — os candidatos deverão ser detentores de curso superior que confira o grau de Licenciatura em Geografia;



Referência B — os candidatos deverão ser detentores de curso superior que confira o grau de Licenciatura em Contabilidade.

Não é permitida a substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional.

5 — Prazo de candidatura: O prazo de candidatura é de 10 (dez) dias úteis a contar da publicação do presente aviso no *Diário da República*, nos termos do artigo 18.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na sua atual redação.

6 — Nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na sua atual redação, a publicitação integral do procedimento concursal será também efetuada na Bolsa de Emprego Público (BEP) em www.bep.gov.pt, na página eletrónica do Município de Santa Comba Dão, em www.cm-santacombadao.pt e afixado em local visível e público das instalações do Município de Santa Comba Dão.

24 de março de 2021. — O Presidente da Câmara Municipal, *Leonel José Antunes Gouveia*.

314100782

Anexo III – Publicitação na Bolsa de Emprego Público

28/10/2021 16:36

BEP - Bolsa de Emprego Público

[Login](#)

Esqueceu-se da password? (<https://www.sgu.gov.pt/v3/login.aspx?action=recuperarPassword&retorno=aHR0cHM6Ly93dS0uYmVudmdvdi5wdC9EZWZhdWw0LmFzohg=>)

[Criar registo](#)

Registar Organismo

 **bep** BOLSA DE EMPREGO PÚBLICO

(../..../Default.aspx)

OfertasConta do UtilizadorPrograma de incentivos ao interiorSobre a BEPAjuda

Início (../..../Default.aspx)

Detalhe de Oferta de Emprego

Caracterização da Oferta

Requisitos de Admissão

Formalização Candidaturas

Descrição do Procedimento

[VER TUDO](#)

Código da Oferta:
OE202104/0195

Tipo Oferta:
Procedimento Concursal Comum

Estado:
Expirada ■

Nível Orgânico:
Câmaras Municipais

Órgão/Serviço:
Câmara Municipal de Santa Comba Dão

Vínculo:
CTFP por tempo indeterminado

Regime:
Carreiras Gerais

Carreira:
Técnico Superior

Categoria:
Técnico Superior

Grau de Complexidade:

https://www.bep.gov.pt/pages/oferta/oferta_detalhes.aspx?CodOferta=65982

1/11

3

Remuneração:

1.205,08€

Suplemento Mensal:

0,00 EUR

Caracterização do Posto de Trabalho:

Funções correspondentes à caracterização funcional da carreira de Técnico Superior, grau de complexidade funcional 3, constantes do Anexo a que se refere o nº 2 do artigo 88º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação, complementado pelas funções inerentes a qualificação profissional exigida, como sejam, designadamente, assegurar o desenvolvimento de projetos SIG com outras unidades orgânicas; dotação de toda a informação geográfica, em ambiente SIG, de metadados de acordo com as normas em vigor; assegurar o desenvolvimento e manutenção de bases de dados de informação cartográfica de âmbito municipal; assegurar a manutenção e atualização do cadastro predial do município e dos municípios; analisar todas as necessidades de informação geográfica na autarquia, promover e articular a partilha de informação geográfica relevante com a Proteção Civil e Forças de Segurança para suporte a Planos de Defesa e de Emergência, a ações de prevenção de catástrofes e acidentes, alerta e socorro e recuperação de áreas atingidas; validação da cartografia numérica/oficial que serve de base a todos os trabalhos que envolvam localização espacial e atualização da cartografia de acordo com as alterações do território.

Local Trabalho	Nº Postos	Morada	Localidade	Código Postal	Distrito	Concelho
Câmara Municipal de Santa Comba Dão	1	Largo do Município, 13		3440337 SANTA COMBA DÃO	Viseu	Santa Comba Dão

Total Postos de Trabalho:

1

Quota para Portadores de Deficiência:

0

Observações:**Relação Jurídica Exigida:**

Nomeação definitiva

Nomeação transitória, por tempo determinável

Nomeação transitória, por tempo determinado

CTFP por tempo indeterminado

CTFP a termo resolutivo certo

CTFP a termo resolutivo incerto

Sem Relação Jurídica de Emprego Público

Requisitos para a Constituição de Relação Jurídica :

a) Nacionalidade Portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, convenção internacional ou lei especial;

b) 18 anos de idade completos;

c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se

- propõe desempenhar;
 d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
 e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

Requisitos de Nacionalidade:

Sim

Habilitação Literária:

Licenciatura

Descrição da Habilitação Literária:

Licenciatura em Geografia

Grupo Área Temática	Sub-área Temática	Área Temática
Tecnologias	Geográfica	Outros

Admissão de candidatos não titulares da habilitação exigida:

Não

Outros Requisitos:**Envio de candidaturas para:**Email: recursoshumanos@cm-santacombadao.pt, correio registado ou pessoalmente**Contatos:**

232880500

Data Publicitação:

2021-04-09

Data Limite:

2021-04-23

Jornal Oficial e Órgão de Comunicação Social:

Diário da República, 2.ª Série, nº. 69 de 9/4/2021

Descrição do Procedimento:

AVISO

Procedimento Concursal Comum para constituição de vínculo de emprego público por Tempo Indeterminado, para preenchimento de 2 (dois) postos de trabalho na carreira e categoria de Técnico Superior

1 - Nos termos das disposições conjugadas dos artigos 30.º e 33.º, ambos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação, e de acordo com o artigo 11.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na atual redação, toma-se público que, por deliberação da Câmara Municipal de Santa Comba Dão, tomada em reunião ordinária realizada em 29 de janeiro de 2021, se encontra aberto, conforme aviso publicado no Diário da República, 2.ª Série, n.º 69, de 9 de abril de 2021, pelo prazo de 10 (dez) dias úteis, a contar do dia seguinte ao da publicitação deste aviso na Bolsa de Emprego Público, acessível em www.bep.gov.pt, o procedimento concursal comum para constituição de vínculo de emprego público, na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, tendo em vista o preenchimento dos seguintes postos de trabalho, previstos e não ocupados no mapa de pessoal deste Município para o ano de 2021, a seguir

trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida.

7.2 - Tendo em conta os princípios de racionalização e eficiência que devem presidir à atividade municipal, no caso de impossibilidade de ocupação do posto de trabalho, por aplicação do disposto no número anterior, deverá proceder-se ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, nos termos do nº 4 do artigo 30º da LTFP, em conjugação com a alínea g) do nº 4 do artigo 11º da Portaria.

7.3 - Nos termos da alínea k) do n.º4 do artigo 11º da Portaria, não podem ser admitidos candidatos que, cumulativamente, se encontrem integrados na carreira, sejam titulares da categoria e, não se encontrando em mobilidade, ocupem postos de trabalho previstos no mapa de pessoal desta Câmara Municipal, idênticos aos postos de trabalho para cuja ocupação se publicita o procedimento.

8- Local de trabalho: Área do Município de Santa Comba Dão.

9 - Posicionamento remuneratório: Nos termos do disposto no artigo 38.º da LTFP, conjugado com a alínea d) do nº 4 do artigo 11º da Portaria, a determinação do posicionamento remuneratório será objeto de negociação com a entidade empregadora pública, a qual terá lugar imediatamente após o termo do procedimento concursal, sendo a posição remuneratória de referência a 2.ª posição remuneratória da categoria de Técnico Superior, nível remuneratório 15 da Tabela Remuneratória Única, a que corresponde o montante pecuniário de €1.205,08.

10- Requisitos de Admissão:

10.1 - Gerais, os previstos no artigo 17.º da LTFP:

- a) Nacionalidade Portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, por convenção internacional ou por lei especial;
- b) 18 anos de idade completos;
- c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
- d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

10.2 - Habilitacionais:

Referência A - os candidatos deverão ser detentores de curso superior que confira o grau de Licenciatura em Geografia;

Referência B - os candidatos deverão ser detentores de curso superior que confira o grau de Licenciatura em Contabilidade.

10.3 - Não é permitida a substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional.

11 - Formalização das candidaturas:

11.1- Prazo de candidatura: 10 (dez) dias úteis, a contar do dia seguinte ao da publicação do presente aviso na Bolsa de Emprego Público (BEP) , nos termos do artigo 18.º da Portaria.

11.2-Forma: As candidaturas devem ser formalizadas, mediante o correto preenchimento de formulário tipo, de utilização obrigatória, datado e assinado, disponível na página eletrónica deste município, em www.cm-santacombadao.pt, com identificação expressa do procedimento concursal a que se candidata, o qual, bem como a documentação que o deve acompanhar, deverá ser enviado:

- através do email recursoshumanos@cm-santacombadao.pt ou remetidas por correio, sob registo e com aviso de receção, para Município de Santa Comba Dão, Largo do Município n.º 13, 3440-337 Santa Comba Dão, ou ainda, entregues pessoalmente no serviço de recursos humanos dentro do seu horário normal de funcionamento (de segunda a sexta-feira das 9h05 às 16h), até ao termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas.

11.3- O formulário de candidatura deverá ser acompanhado, sob pena de exclusão, da seguinte documentação, de acordo com o previsto na alínea a) do n.º 8 do artigo 20º da Portaria:

- a) Fotocópia legível do respetivo certificado, ou outro documento idóneo, legalmente reconhecido para o efeito, das habilitações exigidas para o presente procedimento concursal;
- b) Curriculum Vitae detalhado, devidamente datado e assinado, do qual devem constar, designadamente, as habilitações literárias e/ou profissionais, as funções que exerce e exerceu, com

trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida.

7.2 - Tendo em conta os princípios de racionalização e eficiência que devem presidir à atividade municipal, no caso de impossibilidade de ocupação do posto de trabalho, por aplicação do disposto no número anterior, deverá proceder-se ao recrutamento de trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou sem relação jurídica de emprego público previamente estabelecida, nos termos do nº 4 do artigo 30º da LTFP, em conjugação com a alínea g) do nº 4 do artigo 11º da Portaria.

7.3 - Nos termos da alínea k) do n.º4 do artigo 11º da Portaria, não podem ser admitidos candidatos que, cumulativamente, se encontrem integrados na carreira, sejam titulares da categoria e, não se encontrando em mobilidade, ocupem postos de trabalho previstos no mapa de pessoal desta Câmara Municipal, idênticos aos postos de trabalho para cuja ocupação se publicita o procedimento.

8- Local de trabalho: Área do Município de Santa Comba Dão.

9 - Posicionamento remuneratório: Nos termos do disposto no artigo 38.º da LTFP, conjugado com a alínea d) do nº 4 do artigo 11º da Portaria, a determinação do posicionamento remuneratório será objeto de negociação com a entidade empregadora pública, a qual terá lugar imediatamente após o termo do procedimento concursal, sendo a posição remuneratória de referência a 2.ª posição remuneratória da categoria de Técnico Superior, nível remuneratório 15 da Tabela Remuneratória Única, a que corresponde o montante pecuniário de €1.205,08.

10- Requisitos de Admissão:

10.1 - Gerais, os previstos no artigo 17.º da LTFP:

- a) Nacionalidade Portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, por convenção internacional ou por lei especial;
- b) 18 anos de idade completos;
- c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
- d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

10.2 - Habilitacionais:

Referência A - os candidatos deverão ser detentores de curso superior que confira o grau de Licenciatura em Geografia;

Referência B - os candidatos deverão ser detentores de curso superior que confira o grau de Licenciatura em Contabilidade.

10.3 - Não é permitida a substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional.

11 - Formalização das candidaturas:

11.1- Prazo de candidatura: 10 (dez) dias úteis, a contar do dia seguinte ao da publicação do presente aviso na Bolsa de Emprego Público (BEP) , nos termos do artigo 18.º da Portaria.

11.2-Forma: As candidaturas devem ser formalizadas, mediante o correto preenchimento de formulário tipo, de utilização obrigatória, datado e assinado, disponível na página eletrónica deste município, em www.cm-santacombadao.pt, com identificação expressa do procedimento concursal a que se candidata, o qual, bem como a documentação que o deve acompanhar, deverá ser enviado:

- através do email recursoshumanos@cm-santacombadao.pt ou remetidas por correio, sob registo e com aviso de receção, para Município de Santa Comba Dão, Largo do Município n.º 13, 3440-337 Santa Comba Dão, ou ainda, entregues pessoalmente no serviço de recursos humanos dentro do seu horário normal de funcionamento (de segunda a sexta-feira das 9h05 às 16h), até ao termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas.

11.3- O formulário de candidatura deverá ser acompanhado, sob pena de exclusão, da seguinte documentação, de acordo com o previsto na alínea a) do n.º 8 do artigo 20º da Portaria:

- a) Fotocópia legível do respetivo certificado, ou outro documento idóneo, legalmente reconhecido para o efeito, das habilitações exigidas para o presente procedimento concursal;
- b) Curriculum Vitae detalhado, devidamente datado e assinado, do qual devem constar, designadamente, as habilitações literárias e/ou profissionais, as funções que exerce e exerceu, com

indicação dos respetivos períodos de duração, e atividades relevantes, assim como, a formação profissional detida com indicação das ações de formação finalizadas indicando a respetiva duração, datas de realização e entidades promotoras, juntando comprovativos da formação e da experiência profissionais, sob pena de não serem considerados.

11.4 - No caso de existência de relação jurídica de emprego público, deverá ser anexada uma declaração do serviço de origem do candidato, com data posterior à do presente aviso, que comprove inequivocamente: o vínculo de emprego público de que é titular; a identificação da carreira e da categoria em que o candidato se encontra; a posição e nível em que está posicionado, com indicação do respetivo valor; o tempo de serviço na Administração Pública, carreira e categoria; menções qualitativas e quantitativas da avaliação de desempenho dos últimos 3 anos, ou declaração de que o candidato não foi avaliado nesse período com respetiva fundamentação.

11.5 - A não apresentação dos documentos comprovativos dos requisitos de admissão, determina a exclusão do procedimento concursal, nos termos da alínea a) do nº 8 do artigo 20.º da Portaria.

11.6 – Os candidatos com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60%, abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro, são dispensados da apresentação imediata de documentos comprovativos da deficiência, desde que indiquem no formulário de candidatura, qual o respetivo grau de incapacidade e tipo de deficiência, bem como os meios ou condições especiais que necessitam para a realização de algum ou alguns dos métodos de seleção.

11.7 – Assiste ao júri a faculdade de exigir a qualquer candidato, no caso de dúvida sobre a situação que descreve a apresentação de documentos comprovativos das suas declarações.

12 - Métodos de seleção : Por despacho do Srº Presidente da Câmara, de 02 de março de 2021, foi determinado que os métodos de seleção serão aplicados de forma faseada, nos termos do artigo 7.º da Portaria.

Serão utilizados, ao abrigo do disposto no artigo 36.º da LTFP, conjugado com o artigo 5º e artigo 6º da Portaria os seguintes métodos de seleção:

12.1- Avaliação Curricular (AC), Entrevista de Avaliação de Competências (EAC) e Entrevista Profissional de Seleção (EPS), para os candidatos que estejam a cumprir ou a executar a atribuição, competência ou atividade caracterizadoras do posto de trabalho em causa, bem como no recrutamento de candidatos em situação de requalificação, que, imediatamente antes, tenham desempenhado aquela atribuição, competência ou atividade.

12.2 - Prova de conhecimentos(PC), Avaliação Psicológica(AP) e Entrevista Profissional de Seleção(EPS), para os restantes candidatos.

12.3 - Os métodos de seleção referidos no ponto 12.1 podem ser afastados pelos candidatos através de menção expressa no formulário de candidatura, aplicando-se-lhes, nesse caso, os métodos previstos no ponto 12.2, conforme previsto no n.º 3 do artigo 36.º da LTFP.

12.4 - Todos os métodos de seleção têm carácter eliminatório. A falta de comparência dos candidatos a qualquer um dos métodos de seleção equivale à desistência do concurso, e serão excluídos do procedimento, os candidatos que tenham obtido uma valoração inferior a 9,5 valores, num dos métodos de seleção, não lhes sendo aplicado o método de avaliação seguinte (cf. n.º 9 e 10 do artigo 9.º da Portaria).

12.5 - A Prova de Conhecimentos(PC) visa avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e a capacidade para aplicar os mesmos a situações concretas no exercício da função, incluindo o adequado conhecimento da língua portuguesa.

Comportará uma única fase, com carácter eliminatório e consistirá numa prova escrita, de natureza teórica, com a duração de 90 minutos.

Não é permitida, durante a realização da prova, a utilização de telemóveis, computadores portáteis ou qualquer aparelho computadorizado.

Durante a prova será permitida a consulta da bibliografia/legislação, a qual não poderá conter qualquer anotação.

As perguntas da prova de conhecimentos incidirá sobre as seguintes temáticas:

Referência A

Legislação geral:

Constituição da República Portuguesa;

Regime jurídico das Autarquias Locais - Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro e respetivas alterações;

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas - Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação;

Código do Trabalho - Lei n.º 7/2009, de 12 fevereiro, artigos 237º a 257º (Férias e Faltas), na sua atual redação;

Código do Procedimento Administrativo - Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, na sua atual redação;

Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua atual redação.

Legislação específica:

Decreto-Lei n.º 80/2015, de 14 de maio - Aprova a revisão do Regime jurídico dos Instrumentos de Gestão Territorial, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de setembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 81/2020, de 2 de outubro e Decreto-Lei n.º 25/2021, de 29 de março;

Decreto Regulamentar n.º 15/2015, de 19 de agosto - Estabelece os critérios de classificação e reclassificação do solo, bem como os critérios de qualificação e as categorias do solo rústico e do solo urbano em função do uso dominante, aplicáveis a todo o território nacional;

Decreto-Lei n.º 166/2008, de 22 de agosto, na sua atual redação - Estabelece o regime jurídico da Reserva Ecológica Nacional;

O Decreto-Lei n.º 73/2009 de 31 de março, alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 199/2015 de 16 de setembro - Aprova o regime jurídico da Reserva Agrícola Nacional;

Regulamento Municipal de Urbanização e Edificação de Santa Comba Dão, publicado no Diário da República, 2.ª série, Edital n.º 945/2010 de 4 de Outubro, na sua atual redação, acessível em <https://cm-santacombadao.pt/menu/465/regulamentos-municipais>;

Resolução do Conselho de Ministros n.º 127/2002, de 25 de outubro, Ratifica a Revisão do Plano Diretor Municipal de Santa Comba Dão, na sua atual redação, acessível em <https://cm-santacombadao.pt/menu/519/plano-diretor-municipal-pdm>

Regime jurídico da Urbanização e Edificação - Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de dezembro, na sua atual redação;

Decreto-Lei n.º 141/2014, de 19 de setembro, estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a produção cartográfica no território nacional;

Regulamento n.º 142/2016, de 9 de fevereiro- Regulamento das Normas e Especificações Técnicas da Cartografia topográfica e topográfica de imagem a utilizar na elaboração, alteração ou revisão dos planos territoriais e na cartografia temática;

Decreto-Lei n.º 180/2009, de 7 de agosto, procede à revisão do Sistema Nacional de Informação Geográfica, transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2007/2/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de março, que estabelece uma Infraestrutura de Informação Geográfica na Comunidade Europeia (INSPIRE), e fixando as normas gerais para a constituição de infraestruturas de informação geográfica em Portugal, alterado pelo Decreto-Lei n.º 84/2015, de 21 de maio, e pelo Decreto-Lei n.º 29/2017, de 16 de março.

Referência B

Tema 1: Regime Jurídico das Autarquias Locais - Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro na sua atual redação;

Tema 2: Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais - Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, na sua atual redação;

Tema 3: Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas - Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual;

Tema 4: Código do Procedimento Administrativo - Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro, na sua redação atual;

Tema 5: Sistema de Normalização Contabilística - Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, na sua redação atual;

Tema 6: Código dos Contratos Públicos - Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, na sua redação atual.

Na prova de conhecimentos, a classificação é expressa na escala de 0 a 20 valores, até às centésimas,

em conformidade com o n.º 2 do artigo 9.º da Portaria.

12.6 - Avaliação Psicológica (AP): visa avaliar, através de técnicas de natureza psicológica, aptidões, características de personalidade e ou competências comportamentais dos candidatos, estabelecendo um prognóstico de adaptação às exigências do posto de trabalho a ocupar, tendo como referência o perfil de competências previamente definido, podendo comportar uma ou mais fases.

De acordo com o n.º 3 do artigo 9.º da Portaria, a avaliação psicológica é valorada da seguinte forma:

Elevado - 20 valores;

Bom - 16 valores;

Suficiente - 12 valores;

Reduzido - 8 valores; e

Insuficiente - 4 valores.

Na avaliação psicológica será garantida e observada a privacidade dos elementos e resultados perante terceiros que não o próprio candidato.

12.7 - Avaliação Curricular (AC): visa analisar a qualificação dos candidatos, designadamente as habilitações académicas ou profissionais, percurso profissional, relevância da experiência adquirida, da formação realizada e avaliação de desempenho obtida.

Será expressa numa escala de 0 a 20 valores, com valoração até às centésimas, sendo a classificação obtida através da aplicação da seguinte fórmula:

$$AC = (HA + FP + EP + AD)/4$$

Em que:

AC = Avaliação Curricular;

HA = Habilitações académicas, certificadas pelas entidades competentes;

FP = Formação profissional, considerando-se as áreas de formação e aperfeiçoamento profissional relacionadas com as exigências e as competências necessárias ao exercício da função;

EP = Experiência profissional, com incidência sobre a execução de atividades inerentes ao posto de trabalho a concurso e o grau de complexidade das mesmas;

AD = Avaliação de Desempenho - será considerada a avaliação de desempenho em que o candidato cumpriu ou executou atribuição, competência ou atividades idênticas às do posto de trabalho a ocupar.

12.8 - Entrevista de Avaliação de Competências (EAC): visa obter informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

Para esse efeito, será elaborado um guião de entrevista, composto por um conjunto de questões diretamente relacionadas com o perfil de competências previamente definido, associado a uma grelha de avaliação individual, que traduz a presença ou ausência dos comportamentos em análise.

A entrevista de avaliação de competências será avaliada segundo os níveis classificativos de:

Elevado - 20 valores;

Bom - 16 valores;

Suficiente - 12 valores;

Reduzido - 8 valores;

Insuficiente - 4 valores.

12.9 - Entrevista Profissional de Seleção (EPS): visa avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos comportamentais, evidenciados durante a interação estabelecida entre o júri e entrevistado, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal.

Será valorada segundo os níveis de classificativos de:

Elevado - 20 valores;

Bom - 16 valores;

Suficiente - 12 valores;

Reduzido - 8 valores;

Insuficiente - 4 valores.

A classificação final deste método, resulta da média aritmética simples das classificações obtidas em cada um dos parâmetros a avaliar:, com aplicação da seguinte fórmula:

$$EPS = (a+b+c+d)/4$$

Sendo para a:

Referência A:

- a) Experiência profissional;
- b) Expressão e fluência verbais;
- c) Relacionamento Interpessoal;
- d) Motivação para a função.

Referência B:

- a) Experiência profissional;
- b) Capacidade de Comunicação;
- c) Relacionamento Interpessoal;
- d) Motivação e Interesse.

13 - Ordenação final (OF) - A ordenação final dos candidatos que completarem o procedimento concursal, com aprovação em todos os métodos de seleção aplicados, é efetuada por ordem decrescente da média aritmética ponderada das classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção, expressa na escala de 0 a 20 valores, de acordo com o n.º 1 do artigo 26.º da Portaria. Assim, a Ordenação Final será efetuada, para ambas as referências, através das seguintes fórmulas:

a) Para os candidatos que efetuem Prova de Conhecimentos (PC), Avaliação Psicológica(AP) e Entrevista Profissional de Seleção(EPS):

$$OF = (PC \times 40\%) + (AP \times 30\%) + (EPS \times 30\%)$$

b) Para os candidatos que efetuem Avaliação Curricular(AC), Entrevista de Avaliação de Competências(EAC) e Entrevista Profissional de Seleção(EPS):

$$OF = (AC \times 40\%) + (EAC \times 30\%) + (EPS \times 30\%)$$

Em que:

OF = Ordenação Final;

PC = Prova de Conhecimentos;

AP = Avaliação Psicológica;

AC = Avaliação Curricular;

EAC = Entrevista de Avaliação de Competências;

EPS = Entrevista Profissional de Seleção.

13.1 - Nas situações de igualdade de valoração, entre os candidatos, os critérios de ordenação preferencial a adotar são os previstos no artigo 27.º da Portaria.

14 - Composição do Júri:

Referência A

Presidente: Manuel da Câmara Pestana de Noronha Gamito, Técnico Superior

Vogais Efetivos: 1.º Rui Fernando Gonçalves Queimada, Técnico Superior

2.º Anabela Dias Mateus, Técnica Superior

Vogais Suplentes: 1.º José Carlos de Figueiredo Ribeiro, Técnico Superior

2.º Sandra Filomena Isidoro da Silva, Técnica Superior

Referência B

Presidente: Patrícia Isabel dos Santos Marques, Técnica Superior

Vogais Efetivos: 1º - Cláudio Miguel Ferreira Costa de Almeida, Técnico Superior

2º - Isabel Maria de Jesus Duarte Gonçalves, Técnica Superior

Vogais Suplentes: 1º - Jorge Carvalho dos Santos, Técnico Superior

2º - Anabela Dias Mateus, Técnica Superior

Nas suas faltas e impedimentos, o Presidente do júri será substituído pelo 1º vogal efetivo.

15- De acordo com o definido no n.º 1 do artigo 22.º da Portaria, os candidatos excluídos serão notificados, por uma das formas previstas no artigo 10.º da mesma portaria, para a realização da audiência prévia nos termos do Código do Procedimento Administrativo.

16 - A publicitação dos resultados obtidos em cada método de seleção intercalar é efetuada através de lista, ordenada alfabeticamente, afixada em local visível e público das instalações da Câmara Municipal de Santa Comba Dão, e disponibilizada na página eletrónica, em www.cm-santacombadao.pt, nos termos do artigo 25.º da Portaria.

17- As falsas declarações prestadas pelos candidatos serão punidas nos termos da lei.

18 - Nos termos do n.º 6 do artigo 11.º da Portaria, conjugado com a alínea k) do n.º 2 do artigo 14.º da mesma Portaria, a ata do júri, onde constam os parâmetros de avaliação e respetiva ponderação de cada um dos métodos de seleção a grelha classificativa e o sistema de valoração final do método são publicitadas no sítio da Internet da Câmara Municipal de Santa Comba Dão, em www.cm-santacombadao.pt.

19- A lista unitária de ordenação final dos candidatos, após homologação, é afixada em local visível e público das instalações da Câmara Municipal de Santa Comba Dão, disponibilizada na página eletrónica em www.cm-santacombadao.pt e, ainda, publicada na 2.ª Série do Diário da República, com informações sobre a sua publicitação, conforme n.º 5 do artigo 28º da Portaria.

20 - De acordo com o Decreto lei nº 29/2001 de 3 de fevereiro, a quota a preencher por candidatos com deficiência, cujo grau de incapacidade funcional for igual ou superior a 60%, é fixada de acordo com os postos de trabalho a concurso, de entre candidatos aprovados, constantes da lista unitária de ordenação final, homologada. Assim, nos termos do nº 3 do artigo 3º do Decreto lei nº 29/2001 de 3 de fevereiro, o candidato com deficiência tem preferência em igualdade de classificação, a qual prevalece sobre outra qualquer preferência legal.

21 - Em tudo o que não esteja expressamente previsto no presente aviso, ao procedimento em apreço, aplicam-se as disposições contidas na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua atual redação e na Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na sua atual redação

22 - Os dados pessoais dos candidatos que, no âmbito do presente procedimento de recrutamento, sejam por estes transmitidos à Câmara Municipal de Santa Comba Dão, serão somente usados e tratados com vista à prossecução da finalidade que ora se publicita e armazenados pelo prazo estabelecido no artigo 30.º da Portaria, findo o qual serão destruídos. Durante o procedimento de recrutamento e durante o período de armazenamento, esta Autarquia tratará, com a devida e necessária confidencialidade e reserva, os dados pessoais transmitidos pelos candidatos, assegurando-se a sua não transmissão ou divulgação a entidades ou pessoas terceiras não autorizadas nos termos legais

23 - Em cumprimento da alínea h) do artigo 9.º da Constituição, “A Administração Pública, enquanto entidade empregadora, promove ativamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e na progressão profissional, providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação”.

Santa Comba Dão, 9 de abril de 2021.

O Presidente da Câmara Municipal,

Leonel José Antunes Gouveia

Autorização dos membros do Governo Artigo 30.º da LTFP:

Deliberação da Câmara Municipal de Santa Comba Dão, tomada em reunião ordinária realizada em 29 de janeiro de 2021

Anexo IV – Lista de Admitidos/Excluídos



SANTA
COMBA
DÃO

Câmara Municipal

Procedimento Concursal Comum para constituição de vínculo de emprego público por Tempo Indeterminado, para preenchimento de 1 (um) posto de trabalho na carreira e categoria de Técnico Superior - área de Geografia

Torna-se público, para os devidos e legais efeitos, a lista dos candidatos admitidos e excluídos ao procedimento concursal em epígrafe

Candidatos admitidos (ordenados por ordem alfabética)

Candidato/a	Situação
André [REDACTED]	Admitido
Andreia [REDACTED]	Admitido
António [REDACTED]	Admitido
Cristian [REDACTED]	Admitido
Humberto [REDACTED]	Admitido
João [REDACTED]	Admitido
João [REDACTED]	Admitido
José [REDACTED]	Admitido
Nuno [REDACTED]	Admitido
Ricardo [REDACTED]	Admitido
Sandro [REDACTED]	Admitido
Sérgio [REDACTED]	Admitido
Sofia [REDACTED]	Admitido
Susana [REDACTED]	Admitido

Candidatos excluídos (ordenados por ordem alfabética)

Candidato/a	Situação	Motivo
Alexandre [REDACTED]	Excluído	a)
Daniel [REDACTED]	Excluído	b)
Fábio [REDACTED]	Excluído	a)
Filipe [REDACTED]	Excluído	a)
Joana [REDACTED]	Excluído	a)
João [REDACTED]	Excluído	a)
João [REDACTED]	Excluído	c)
João [REDACTED]	Excluído	c)
José [REDACTED]	Excluído	a)
Niriele [REDACTED]	Excluído	d)
Sofia [REDACTED]	Excluído	a)
Sónia [REDACTED]	Excluído	a)
Thales [REDACTED]	Excluído	c)
Victor [REDACTED]	Excluído	d)

Códigos de Exclusão:

a) Não possui o requisito habilitacional exigido, designadamente, ser detentor de curso superior que confira o grau de licenciatura em Geografia, conforme o ponto 10.2 do aviso de abertura;

- b) Não apresenta certificado de habilitações literárias, conforme exigido no ponto 11.3 do aviso de abertura;
- c) Não formaliza a candidatura conforme o exigido nos pontos 11. 2 e 11.3 do aviso de abertura;
- d) Apresentação da candidatura fora do prazo, conforme o ponto 11. do aviso de abertura.

Santa Comba Dão, 6 de maio de 2021.

O Presidente do Júri



(Manuel da Câmara Pestana de Noronha Gamito)

Anexo V – Lista de Ordenação Final



Procedimento concursal comum para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, para preenchimento de 1 (um) posto de trabalho, na categoria e carreira de Técnico Superior (Contabilidade)

DR: AVISO N.º 6596/2021
Aviso: BEP OE212104/0196

PROJETO DE LISTA UNITÁRIA DE ORDENAÇÃO FINAL

Nome do Candidato/a	Métodos de seleção aplicados			Classificação Final CF = (40%PC)+(30%AP)+(30%EPS)
	PC	AP	EPS	
António [REDACTED]	12,5	16	14	14 valores
Vera [REDACTED]	11,5	16	15	13,9 valores
Sara [REDACTED]	14,5	16	10	13,6 valores

Em que:

PC = Prova de Conhecimentos

AP = Avaliação Psicológica

EPS = Entrevista Profissional de Seleção

Candidatos Excluídos:

[REDACTED]
por não terem comparecido ao primeiro método de seleção - Prova de Conhecimentos.

[REDACTED]
por terem obtido valoração inferior a 9,5 valores na Prova de Conhecimentos.

Santa Comba Dão, 27 de setembro de 2021

O Júri,

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]