



Instituto Politécnico de Tomar

---

Escola Superior de Gestão de Tomar

**Gestão de Recursos Humanos no Município do  
Entroncamento**

Diana Margarida Freitas Simões, nº 21854

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

Relatório de Estágio

Orientado por:

Alexandra Carvalho – IPT

Rui Marques – Município do Entroncamento

Tomar, 2022

## Agradecimentos

Esta licenciatura, inclusive o presente relatório, somente foi possível com o suporte, apoio e incentivo de diversas pessoas que pretendo destacar, e que sem elas não seria de todo possível a sua concretização.

Primeiramente, agradeço ao Município do Entroncamento pela disponibilidade imediata que manifestou para me acolher na sua entidade e me proporcionar, desta forma, uma primeira experiência de trabalho com profissionais incríveis. Um agradecimento especial ao Dr. Rui Marques e às restantes colegas com quem tive a oportunidade de adquirir inúmeros conhecimentos fundamentais durante o período de estágio, e pela orientação que me deram.

Em seguida, agradeço à professora Alexandra Carvalho pela simpatia, disponibilidade, simplicidade e prontidão desde os momentos iniciais da licenciatura, até aos instantes finais onde realizei o estágio. Foi uma verdadeira inspiração ao longo destes anos e, sem dúvida, obtive diversos ensinamentos tanto na área de Recursos Humanos, como ainda no que respeita a valores que todos nós, enquanto cidadãos, devemos possuir.

Por fim, não podia deixar de agradecer aos meus pais, avós, namorado e amigos pelo apoio incondicional que me deram desde o primeiro dia, por acreditarem sempre nas minhas capacidades, por nunca me terem deixado desistir desta caminhada desafiante, e pela paciência que tiveram comigo durante esta jornada.

## Palavras-chave

Organização – é a associação de pessoas que combinam esforços individuais e em equipa com a finalidade de realizar propósitos coletivos;

Estágio curricular – é uma unidade curricular inserida num plano de estudos, podendo ter outra designação para além de estágio, e visa ainda oferecer ao estudante uma experiência profissional, na fase final do respetivo curso, possibilitando uma mais fácil inserção no mercado de trabalho;

Recursos humanos – diz respeito ao conjunto de colaboradores que pertencem a uma dada organização;

Função pública – é a competência, atribuição ou encargo para o exercício de determinada função, sendo que essa função não é livre, devendo portanto, estar o seu exercício sujeito ao interesse público, da coletividade ou da administração;

Recrutamento – é o conjunto de procedimentos que visam, essencialmente, a pesquisa de candidatos competentes para o desempenho das funções disponíveis ou previstas numa dada organização.

# Índice

Introdução.....	6
1 – Caracterização do Município.....	7
1.1. Município do Entroncamento .....	7
1.2. Objetivos Gerais do Município.....	8
1.3. Princípios Gerais do Município .....	8
1.4. Princípios de Funcionamento do Município.....	8
1.5. O Departamento de Recursos Humanos .....	9
1.6. Estrutura e Serviços Organizacionais .....	9
1.7. Balanço Social do Município do Entroncamento .....	10
2 – Contextualização Teórica .....	11
2.1. Evolução dos Recursos Humanos na Administração Pública.....	11
2.2. A importância das pessoas nas organizações.....	11
2.3. Talentos vs. Recursos Humanos .....	12
2.4. Formação profissional nas entidades .....	13
2.4.1. Elaboração de um plano de formação profissional .....	15
2.5. O papel dos Recursos Humanos na Saúde e Segurança no trabalho .....	16
2.6. Regulamento Geral da Proteção de Dados na Função Pública.....	17
2.7. A importância do Trabalho em Equipa.....	19
2.8. Modalidades de Horário de Trabalho .....	19
2.8.1. Horário rígido.....	19
2.8.2. Jornada contínua.....	20
2.8.3. Meia jornada.....	21
2.9. Análise e Descrição de Funções .....	21
2.10. Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	22
2.10.1. O Recrutamento.....	23
2.10.2. O Recrutamento Interno e Externo.....	23

2.10.3. A Seleção.....	24
2.10.4. O Recrutamento e Seleção na Função Pública.....	24
2.10.5. Modalidades de contrato na Função Pública.....	27
2.11. O processo de acolhimento aos novos colaboradores.....	28
2.11.1. Manual de Acolhimento.....	29
2.12. Vantagens e Desvantagens de trabalhar na Função Pública.....	30
2.13. Avaliação de Desempenho.....	31
2.13.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	32
2.13.2. Erros na Avaliação de Desempenho.....	32
2.13.3. SIADAP na Administração Pública.....	33
3 – O Estágio no Município do Entroncamento.....	35
3.1. Contextualização do Estágio Curricular.....	35
3.1.1. Objetivos.....	35
3.2. Caracterização das atividades desenvolvidas durante o estágio.....	35
Sugestões de Melhoria.....	38
Conclusão.....	39
Referências.....	40
Anexos.....	42

## Introdução

O presente relatório é efetuado no âmbito do terceiro ano da licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional lecionada na Escola Superior de Gestão de Tomar. Este tem como principal intuito dar a conhecer as tarefas e atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular na Unidade de Recursos Humanos do Município do Entroncamento, com uma duração de aproximadamente 270 horas.

No mundo organizacional tem-se assistido a inúmeras alterações e o setor da Gestão de Recursos Humanos não é exceção. Como tal, é fundamental que qualquer entidade tenha uma boa capacidade para reagir e se adaptar ao meio envolvente, para que tanto a sua sobrevivência como longevidade não fiquem comprometidas, de alguma forma. A Gestão de Recursos Humanos nem sempre foi reconhecida como um setor crucial no interior de uma organização e, só recentemente houve uma mudança de mentalidades no que diz respeito a este aspeto. Esta área assume um papel essencial em qualquer empresa, seja ela de pequena, média ou grande dimensão, porque estabelece a ligação entre o topo de uma empresa e os colaboradores que nela desempenham as suas funções diárias.

Constata-se, atualmente, que diversas organizações têm sentido uma forte evolução na gestão de pessoal, com o decorrer do tempo. Cada vez mais, verifica-se que este é um departamento que está em constante inovação, engloba inúmeras áreas de uma dada empresa (ao contrário de antigamente) e encontra-se ainda interligado a qualquer outro departamento. Os indivíduos já não são mais vistos como somente um recurso e, por isso, é preciso avaliar/gerir o desempenho dos mesmos, a fim de promover neles a motivação necessária para o desenvolvimento das suas competências.

As leis estabelecidas em contexto organizacional, que precisam de ser respeitadas e cumpridas por parte dos seres humanos, encontram-se em alterações sucessivas. Por este motivo, a Gestão de Recursos Humanos é uma atividade que necessita de se encontrar atualizada e atuar de acordo com a legislação em vigor. Caso contrário, uma empresa poderá sofrer consequências significativas.

O relatório encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é efetuada uma breve caracterização do Município do Entroncamento. No segundo capítulo é feito um enquadramento acerca da Gestão de Recursos Humanos. Por fim, no terceiro capítulo são apresentadas todas as atividades desenvolvidas no estágio curricular.

# 1 – Caracterização do Município

## 1.1. Município do Entroncamento

A cidade do Entroncamento está inserida no distrito de Santarém e pertence a Portugal. Através da evolução que o Entroncamento teve, principalmente associado à passagem do comboio, foi promovido a cidade no dia 20 de junho de 1991. Desde então, tornou-se cada vez mais poderosa e conta com aproximadamente 20 000 habitantes. É uma cidade que possui, por um lado, a Linha do Norte que permite à população efetuar a ligação entre Lisboa e Porto e, por outro, a Linha da Beira Baixa que dá a oportunidade para se deslocarem entre o Entroncamento e a Covilhã de comboio. O simples facto de estas duas linhas se entroncarem levou ao surgimento do nome desta cidade, em 1864.

Uma particularidade que não deve ser esquecida nem colocada de parte prende-se com a Heráldica. Tal como as restantes cidades têm a sua, que as representam, o Município do Entroncamento não é exceção. Quando se fala de Heráldica têm-se necessariamente que fazer referência ao brasão, à bandeira e ao selo branco. Cada um deles apresenta as suas características únicas que diferenciam a cidade de todas as outras. No Anexo 1, encontra-se representado a Heráldica do Município do Entroncamento.

O Município do Entroncamento – Câmara Municipal encontra-se situado no Largo José Duarte Coelho 2300-078 Entroncamento, conforme representado no Anexo 2. Este tem como principal finalidade oferecer aos munícipes os serviços com a melhor qualidade possível e estimular o crescimento diário do município em diversas áreas, onde se inclui, a educação, a saúde, os transportes e comunicações, o desporto e cultura, a ação social e habitação, o ordenamento do território e urbanismo, o ambiente e saneamento básico, a defesa do consumidor e a proteção civil e, ainda, o abastecimento público. Para o efeito, conta com os profissionais mais competentes e qualificados onde se inclui, o Presidente da Câmara atual, Doutor Jorge Manuel Alves de Faria, entre muitos outros elementos fundamentais.

Por fim, importa fazer referência à Geminção. Este município é geminado com quatro municípios distintos, onde se inclui, o Município de Penafiel (em Portugal), o Município de Mosteiros (na Ilha em Cabo Verde), o Município de Villiers-Sur-Marne (em França) e o Município de Friedberg (na Alemanha). O acordo da primeira geminação foi assinado

em 17 de novembro de 1991, da segunda em 22 de maio de 1997, da terceira em 3 de dezembro de 1989 e, da quarta em 15 de setembro de 2018.

## 1.2. Objetivos Gerais do Município

O Município do Entroncamento apresenta diversos Objetivos Gerais, por forma a alcançar o êxito organizacional. De entre eles, destacam-se os seguintes:

- Pretende, em primeiro lugar, que todas e quaisquer atividades estabelecidas pelos órgãos municipais sejam efetuadas do modo mais eficiente possível, para que não haja uma discrepância significativa no crescimento das áreas inerentes ao município;
- Tenciona oferecer aos indivíduos serviços com qualidade, através do espírito de equipa e do desempenho individual;
- Procura realizar uma gestão correta dos recursos, a fim de que todos os recursos disponíveis tenham uma boa rentabilidade;
- Pretende criar mecanismos que valorizem, de algum modo, os colaboradores e as funções que executam;
- Por último, impulsionar o envolvimento de qualquer indivíduo no conjunto de atividades a desenvolver inerentes ao município, o que contribui para o aumento da inclusão dos mesmos.

## 1.3. Princípios Gerais do Município

No momento em que os serviços municipais precisam de agir, têm necessariamente de seguir alguns princípios gerais. De entre estes, destacam-se os seguintes:

- Princípio da eficiência;
- Princípio da racionalidade de gestão;
- Princípio da administração aberta;
- Princípio do respeito pela estrutura hierárquica;
- Princípio da qualidade e inovação;
- Princípio da coordenação dos serviços.

## 1.4. Princípios de Funcionamento do Município

Os serviços municipais quando atuam precisam de ter em consideração determinados princípios de funcionamento, onde se inclui o princípio da coordenação, planeamento, desconcentração e da delegação de competências.

## 1.5. O Departamento de Recursos Humanos

Mais especificamente a Unidade de Recursos Humanos do Município, no ano de 2022, conta com a colaboração de seis funcionários, sendo que os mesmos se subdividem em diferentes afetações. Um deles é o chefe de unidade, um outro é o responsável pela segurança e saúde ocupacional, e quatro deles pelos recursos humanos. De entre os seis colaboradores, acima referidos, 83% são do sexo feminino e apenas 17% são do sexo masculino, conforme representado no Anexo 3. A maioria daqueles que desempenham funções nesta unidade têm vários anos de serviço, o que faz deles experientes neste ramo de atividade.

Para além disso, é um município que aposta em inúmeros estagiários fornecendo-lhes a oportunidade ideal para desenvolverem as suas competências e, mais tarde, ingressarem no mercado de trabalho mais aptos, visto que o estágio curricular é muito voltado para a componente prática que é essencial nos dias que correm em qualquer entidade.

## 1.6. Estrutura e Serviços Organizacionais

A Câmara Municipal do Entroncamento conta com 350 colaboradores, atualmente. Esta possui uma estrutura organizacional composta, em primeiro lugar, pelo Senhor Doutor Presidente da Câmara. Este conta com diversos órgãos que lhe fornecem apoio direto, nomeadamente, o Gabinete de Apoio à Presidência, Gabinete de Apoio à Vereação, Gabinete de Auditoria e Qualidade, Serviço Municipal de Proteção Civil e o Serviço Municipal de Veterinária.

É constituída por treze Unidades Orgânicas Flexíveis, designadamente, a Divisão de Gestão Financeira, a Divisão de Investimentos e Desenvolvimento Económico, a Unidade de Serviço Jurídico, a Divisão de Serviços Urbanos, a Unidade de Ambiente e Espaços Verdes, a Divisão de Gestão Urbanística e Obras, a Unidade de Águas e Saneamento, a Unidade de Sistemas de Informação e Comunicação, a Unidade de Cultura e Arquivo Municipal, a Unidade de Educação, a Unidade de Desenvolvimento Social, a Unidade de Desporto e Juventude e, por fim, a Unidade de Recursos Humanos.

Por sua vez, subdividem-se na Subunidade Orgânica Flexível e, em seguida, nas Áreas e Setores de Atividade. Para melhor compreensão da presente estrutura na sua totalidade, encontra-se representado no Anexo 4, o Organograma do Município do Entroncamento.

## 1.7. Balanço Social do Município do Entroncamento

O Balanço Social é um demonstrativo feito pelas empresas a respeito dos seus indicadores de responsabilidades sociais, ambientais e económicas. Com este documento, qualquer entidade consegue mostrar ao público em geral a sua contribuição para com a sociedade à sua volta (Cid, 2021).

Este documento tem como principal objetivo divulgar a sua gestão económico-social e ainda o relacionamento da entidade com a comunidade, na qual se encontra inserida. As informações apresentadas num Balanço Social podem ser qualitativas e/ou quantitativas (Cid, 2021).

É um mecanismo muito utilizado para a melhoria da imagem das organizações, além de dar transparência às suas atividades de forma a ampliar o diálogo entre elas e a sociedade no seu todo (Cid, 2021).

O Balanço Social é um instrumento privilegiado de informação para a gestão de recursos humanos, devendo ser elaborado anualmente, no primeiro trimestre de cada ano civil, com referência a 31 de dezembro do ano anterior (Segurança Social, 2022).

À semelhança dos restantes municípios, a Câmara Municipal do Entroncamento apresenta na sua página online, o Balanço Social para aqueles que tiverem interesse em consultá-lo. Neste município é obrigatório elaborar este documento, visto que a legislação em vigor assim o exige.

## 2 – Contextualização Teórica

### 2.1. Evolução dos Recursos Humanos na Administração Pública

A Administração Pública, em Portugal, foi sobretudo o centro do poder político no regime monárquico, em que não existia separação entre o poder jurídico e administrativo, tendo os funcionários competências a nível político, administrativo, jurídico e fiscal. Por outro lado, os cargos públicos eram atribuídos através de nomeações em que não havia relação entre as “... qualificações, o emprego e a remuneração ...”. Os portugueses começaram a ter acesso a cargos públicos durante a revolução liberal que impôs o princípio do mérito e do concurso público. A partir da constituição de 1820, da carta constitucional de 1822, bem como de outras constituições liberais foi estabelecida a separação dos poderes e o princípio da neutralidade (Rocha, 2010).

Em 1859, foi generalizado o mecanismo de concurso nos diversos ministérios, no qual permanecia o favoritismo e o compadrio político, não existindo uma eficácia e eficiência na fiscalização e no controlo dos serviços. Logo, verificava-se sobretudo que os cargos dos dirigentes na função pública eram indicados pela confiança e dos conhecimentos que são praticados pelos titulares dos cargos políticos, ou seja, os funcionários públicos eram selecionados pelo recrutamento interno através do reconhecimento das suas competências em detrimento do recrutamento externo. Durante toda a regeneração, os processos de recrutamento continuaram a ser pouco transparentes e as regras do concurso não eram respeitadas na sua globalidade (Rocha, 2010).

A primeira reforma que sucedeu na função pública ocorreu em 1935, onde permanecia uma grande diversidade de vencimentos para funções idênticas, havendo uma pirâmide desequilibrada com uma maior afluência de dirigentes, do que subordinados (Rocha, 2010).

### 2.2. A importância das pessoas nas organizações

A gestão das pessoas nas entidades, cuja origem é comumente associada à Revolução Industrial, em que, com a integração da maquinaria, uma parte significativa da atividade humana deixou de ser exclusivamente manual, passando os indivíduos a trabalhar para os donos das máquinas, é uma história de adaptação às contínuas mudanças e necessidades surgidas ao longo dos anos na relação das pessoas com o trabalho. Não tem sido, assim, uniforme a importância das pessoas para as organizações, essencialmente, ao longo dos últimos dois séculos (Cardoso, 2016).

A uma indiferenciação inicial em que os trabalhadores eram considerados como simples apêndices das máquinas e conseqüentemente como peças substituíveis, segue-se então, por antítese a valorização das qualificações em que é revelada a perspectiva das categorias profissionais específicas e seu enquadramento no mercado de trabalho, assentando a sua diferenciação em “saberes” associados, nomeadamente, ao grau escolar ou académico (Cardoso, 2016).

Ao primado das qualificações na diferenciação dos indivíduos no trabalho, segue-se, a valorização das competências que remetem para o conjunto de recursos utilizados pelas pessoas na atividade profissional, ou seja, para a capacidade de mobilizar os saberes para o desempenho profissional. Mais recentemente, vem ganhando expressão o conceito de talento em que a importância das pessoas não é só atribuída às competências que detêm mas também ao seu potencial de desenvolvimento, ou seja, à capacidade para adquirir novas competências e, conseqüentemente, de acompanharem as mudanças estratégicas de uma determinada entidade (Cardoso, 2016).

Existe nesta evolução uma constante, que vai no sentido da valorização progressiva das pessoas e do reconhecimento do seu papel e importância no sucesso de qualquer entidade, colando cada vez mais à realidade a ideia, por vezes cinicamente proclamada, de que o mais importante nas empresas são as pessoas e reduzindo os adeptos daquele chefe dos padrões franceses que sonhava com o dia em que as empresas fossem constituídas apenas por máquinas e nada mais (Cardoso, 2016).

Porém, esta evolução não está assente em patamares estanques, tal como acontece em alguns achados arqueológicos, mas sim numa continuidade em que são aproveitados os valores que se foram consolidando, corrigidos os desvios e abandonados conceitos que se tornaram irrelevantes ou contraproducentes. Também não podemos concluir que todas as entidades acompanharam esta evolução, situando-se todas elas no patamar mais evoluído. Pelo contrário, será fácil encontrar entidades dispersas por todos eles, dependendo a sua opção de fatores relacionados com as suas áreas de produção e objetivos estratégicos e do seu estado, nomeadamente, ao nível das tecnologias, dos procedimentos e da própria cultura (Cardoso, 2016).

### 2.3. Talentos vs. Recursos Humanos

A designação de “Gestão de Recursos Humanos”, que já vinha cedendo à de “Gestão das Pessoas”, está a ser substituída por “Gestão de Talentos”. Na base desta nova designação

está a necessidade das empresas, dada a velocidade das mudanças, disporem, nos dias de hoje, de colaboradores que não só estejam à altura dos desafios presentes mas também dos futuros (Cardoso, 2016).

Qualquer recurso nas organizações, máquinas ou qualquer outro equipamento, por melhor que seja a sua manutenção, começa a perder valor a partir do momento da sua aquisição. Contrariamente às pessoas, que apesar de também sofrerem alguma deterioração física e mental, podem continuamente aumentar o seu valor se investirem no aperfeiçoamento e desenvolvimento das suas competências, se não desperdiçarem novas oportunidades e desafios (Cardoso, 2016).

Se às pessoas nas entidades for atribuído o estatuto de recurso em nada se diferenciarão dos demais equipamentos, estarão condenadas à deterioração contínua. Se assumirem a condição de talentos, ou seja, se estiverem constantemente disponíveis para desenvolver o seu potencial e lhes forem proporcionadas condições para tal, estará assegurada a sua valorização contínua. Os talentos expressam-se num contexto que possibilite crescimento e desenvolvimento e que responda às motivações de desafio para assumirem, assim, novas responsabilidades e se realizarem profissionalmente. Precisam de poder, autonomia, de respeito e de reconhecimento para realizar coisas importantes e diferenciadoras (Cardoso, 2016).

Torna-se, então, importante o lançamento de planos individualizados de desenvolvimento de competências, ajustados ao potencial de cada colaborador, suportados em ações de formação e incentivos de remuneração variável que fomentem e premeiem todos os esforços efetuados, que permitam a aquisição das competências necessárias às metas da entidade e mantenham os colaboradores motivados e comprometidos com a organização (Cardoso, 2016).

#### 2.4. Formação profissional nas entidades

À semelhança de muitas outras entidades públicas e privadas em Portugal, o Município do Entroncamento aposta fortemente na formação dos seus colaboradores no momento presente, mas também o tem vindo a fazer ao longo de muitos anos.

Uma formação corresponde ao ato de ensinar ou transmitir conhecimentos a um conjunto de indivíduos acerca de uma determinada temática. Este conceito está associado ao de «desenvolvimento», no entanto, ambos têm significados diferentes. O desenvolvimento diz respeito às atividades que enriquecem as capacidades dos indivíduos ao longo da vida

e, por outro lado, a formação corresponde às atividades de obtenção de conhecimento específico relacionadas com as funções.

Contratar trabalhadores competentes e qualificados nem sempre é suficiente para garantir o crescimento de uma empresa. Para se sobressair num mundo em constante evolução, a formação profissional, e em particular a formação interna, é absolutamente essencial. A vantagem competitiva das empresas está fundamentada na sua capacidade de inovação. Empresas inovadoras dão aos funcionários a oportunidade de desenvolver adaptabilidade, de ampliar conhecimentos e de expandir o seu potencial (Carnevale, 2021)

A formação profissional é uma forma dos trabalhadores melhorarem a sua produtividade, mas também de aumentarem as suas aptidões profissionais podendo, deste modo, evoluir na sua carreira profissional. Ao terem acesso a uma formação contínua todos os anos, os trabalhadores passam a estar atualizados sobre a sua atividade, e adquirem ainda novos conhecimentos que podem ser utilizados em outros cargos ou empresas. Devido à sua importância, a formação profissional é vista pela legislação como um direito de todos os trabalhadores (Figueiredo, 2020).

Existem vários motivos para ser dada formação profissional aos trabalhadores no local de trabalho. A legislação prevê que os objetivos principais passam por (Figueiredo, 2020):

- Garantir aos jovens trabalhadores, que tenham ingressado no mercado de trabalho recentemente, sem qualificações, formação qualificada inicial para exercerem as suas funções;
- Promover a integração socioprofissional de trabalhadores que pertençam a grupos com dificuldades de inserção no mercado de trabalho;
- Assegurar formação contínua a todos os trabalhadores da empresa;
- Melhorar e promover a qualificação ou reconversão profissional aos trabalhadores que estejam em risco de ficarem desempregados;
- As ações de formação devem promover a reabilitação profissional de todos os trabalhadores com alguma deficiência, particularmente daqueles que ficaram incapacitados devido a um acidente de trabalho.

O tipo de matéria que é dada nas ações de formação contínua deve ser determinada por acordo entre os trabalhadores e o empregador. No entanto, por norma, o principal foco das formações centra-se na atividade prestada pelo trabalhador. Caso a ação de formação não recaia na atividade prestada, podem ser dadas matérias, sobre as tecnologias de

informação e comunicação, a saúde e segurança no trabalho ou até mesmo de uma língua estrangeira (Figueiredo, 2020).

Atualmente, a formação profissional é uma mais-valia para qualquer entidade, e para os seus gestores. A eficácia da liderança aumenta com a formação que os gestores adquirem ao longo do tempo. Os líderes que são eficazes não têm necessariamente personalidades entusiastas e extrovertidas. Muitas dessas pessoas até podem ser pessoas introvertidas e serem bons líderes. Em algumas situações, a extroversão pode facilitar no processo de liderança, mas caso não tenhamos esta característica não quer dizer que seja impeditivo para algo. A inteligência tem um peso muito maior sobre a liderança.

#### 2.4.1. Elaboração de um plano de formação profissional

No momento em que se tenciona elaborar um plano de formação profissional deve ter-se em consideração três etapas essenciais, designadamente, a identificação de necessidades, a realização de avaliações de desempenho, e a definição de objetivos.

Na primeira etapa, deve-se diferenciar os tipos de formação que serão oferecidos pela empresa. As necessidades mudam quando se trata de um funcionário recém-contratado ou de um colaborador com mais tempo de serviço. Por isso, tem-se que (Carnevale, 2021):

- Desenvolver competências e soft skills;
- Incentivar práticas de gestão de pessoas;
- Estimular o trabalho em equipa;
- Conhecer novas ferramentas e sistemas;
- Entender outras áreas relevantes da empresa;
- Preparar para uma mudança de cargo.

Em seguida, procede-se a uma análise minuciosa dos profissionais da entidade. Muitas vezes, determinadas áreas ou funções estão com um desempenho abaixo do esperado e procuram um investimento superior em cursos e capacitação numa determinada altura. Fazer um estudo das últimas avaliações de desempenho permite identificar erros comuns que se repetem para mais de um membro de uma equipa. Muito mais do que inaptidão, estas pesquisas podem revelar problemas na comunicação interna e na clareza quanto a procedimentos específicos da empresa (Carnevale, 2021).

Por último, é necessário definir objetivos para as formações profissionais a curto, médio e longo prazo. A partir daí, será possível desenvolver um plano de ação que apoie esses objetivos. Neste processo, devemos considerar (Carnevale, 2021):

- Qual será o formato da formação (presencial, remoto ou misto)?
- Quem serão os responsáveis pela formação?
- Qual será a duração e a carga horária do programa?
- É necessário contratar uma agência externa para isso?
- Que materiais didáticos serão utilizados?
- Quais serão as instâncias avaliativas e o sistema a ser utilizado?

## 2.5. O papel dos Recursos Humanos na Saúde e Segurança no trabalho

A garantia de segurança e saúde nos locais de trabalho constitui um direito de todos os trabalhadores e também um imperativo constitucional. Nos dias de hoje é comumente aceite que o sucesso das organizações está intimamente relacionado com a qualidade das condições de trabalho que as entidades empregadoras providenciam aos colaboradores. Desta forma, as condições de Segurança e Saúde no Trabalho, tornam-se importantes para o aumento da motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, resulta num potencial aumento da competitividade, num aumento da produtividade, e na redução do absentismo com a diminuição da ocorrência de acidentes e ainda das doenças profissionais (Manual de Segurança e Saúde no Trabalho, 2018).

O conceito de segurança e saúde no trabalho reporta-nos, sobretudo, para o conceito de ambiente saudável o qual se encontra, por definição, inerente a um local de trabalho seguro. De maneira geral, a definição de segurança e saúde no trabalho engloba estas duas dimensões, que se encontram interligadas, nos seus contextos mais alargados (Manual de Segurança e Saúde no Trabalho, 2018).

Este conceito abarca diversas dimensões e saberes com vista à melhoria das condições de trabalho, através da eliminação ou redução dos riscos e das suas consequências, mediante a criação de programas eficazes de prevenção, e ainda a criação de estruturas adequadas ao cumprimento das metas consagradas na lei e nas boas práticas (Manual de Segurança e Saúde no Trabalho, 2018).

No local de trabalho de uma Unidade de Recursos Humanos, à semelhança do Município do Entroncamento, estão presentes equipamentos dotados de visor. Estes têm inúmeros efeitos na saúde dos colaboradores, designadamente, pode-lhes provocar dores de cabeça,

irritação dos olhos, aumento da sensibilidade à luz, dor nos olhos, perturbações músculo-esqueléticas nas mãos e pulsos, desconforto e cansaço nas zonas cervical, dorsal e lombar, entre muitos outros. Nesse sentido, os Recursos Humanos assumem um papel fulcral na prevenção destes efeitos, e não só.

Os profissionais de Recursos Humanos administram as pessoas, e por isso, quase todos os processos que envolvem ações humanas precisam de ser do conhecimento deste setor. Nas pequenas empresas, é normal que a área de Recursos Humanos esteja envolvida nas funções de higiene e segurança no trabalho, uma vez que é comum que se terceirize esse serviço (Xavier, 2019).

É fundamental que este setor garanta que a empresa contratada seja de confiança e que desempenhe um serviço com qualidade, o que se reflete na segurança e integridade física e mental dos colaboradores (Xavier, 2019).

Os profissionais de Recursos Humanos devem, logo na fase do recrutamento e seleção, informar os colaboradores acerca da importância da higiene e segurança no trabalho, bem como da necessidade da utilização correta de equipamentos de segurança e respeito pela sinalização existente nas áreas da organização (Xavier, 2019).

Além disto, é importante que os profissionais de Recursos Humanos se reúnam com os líderes de cada equipa, frequentemente, para fornecer informações sobre as prevenções de acidentes e o controlo de agentes de risco. Os líderes têm uma melhor interação com os seus colaboradores, o que pode fazer com que os funcionários compreendam com mais facilidade a importância destes fatores (Xavier, 2019).

## 2.6. Regulamento Geral da Proteção de Dados na Função Pública

Em 2016, o Parlamento Europeu adotou um conjunto de novas disposições e regras associadas à proteção de dados. A data de implementação total e oficial foi a 25 de maio de 2018. O Regulamento Geral da Proteção de Dados abrange todos os estados-membros da União Europeia, bem como o Reino Unido pós-Brexit em 2019, porque o Regulamento Geral da Proteção de Dados será incorporado na legislação deste país. Este Regulamento Geral de Proteção de Dados é, tal como o seu nome indica, uma série de medidas que fixa num quadro jurídico e europeu a proteção dos dados pessoais dentro da União Europeia. O objetivo é o de reforçar os direitos dos cidadãos da União Europeia e dar-lhes um maior controlo sob os seus dados pessoais digitais. O regulamento deve ser seguido e aplicado

por toda empresa ou pessoa que recolhe ou manipula dados e informações num âmbito económico.

As administrações públicas estão sujeitas às regras do Regulamento Geral da Proteção de Dados sempre que efetuam o tratamento de dados pessoais relacionados com uma pessoa. Cabe, essencialmente, às administrações públicas nacionais a responsabilidade de prestar apoio às administrações regionais e locais na preparação para a aplicação do Regulamento Geral da Proteção de Dados (europa.eu, s.d.).

A maior parte dos dados pessoais detidos pela administração pública são habitualmente tratados com base numa obrigação jurídica ou na medida do necessário para realizar tarefas por motivos de interesse público ou no exercício de autoridade pública de que está investida (europa.eu, s.d.).

Aquando do tratamento dos dados pessoais, as administrações públicas devem respeitar os princípios fundamentais, nomeadamente, o tratamento equitativo e lícito, a limitação da finalidade, e minimização dos dados e conservação dos dados (europa.eu, s.d.).

Caso os dados sejam tratados com base no disposto na lei, tais disposições devem já assegurar o respeito destes princípios, por exemplo, os tipos de dados, o período de conservação e as medidas de salvaguarda adequadas (europa.eu, s.d.).

Antes de efetuar o tratamento de dados pessoais, os indivíduos devem ser informados sobre o tratamento, nomeadamente as respetivas finalidades, os tipos de dados recolhidos, os destinatários dos dados e os seus direitos em matéria de proteção de dados (europa.eu, s.d.).

As administrações públicas têm a obrigação de nomear um encarregado da proteção de dados, embora seja possível nomear um único encarregado da proteção de dados para vários organismos públicos, que poderão assim partilhar os seus serviços ou subcontratar esta tarefa a um encarregado da proteção de dados externo. Também devem garantir que foram aplicadas medidas técnicas e organizativas adequadas para proteger os dados pessoais. Se forem subcontratadas partes do tratamento a uma organização externa, tem de existir um contrato ou outro ato jurídico que garanta que o subcontratante apresenta garantias suficientes da aplicação de medidas técnicas e organizativas adequadas que cumpram as normas do Regulamento Geral de Proteção de Dados (europa.eu, s.d.).

Caso os dados pessoais detidos sejam divulgados acidental ou ilicitamente a destinatários não autorizados, fiquem temporariamente indisponíveis ou sejam alterados, a violação deve ser notificada à autoridade de proteção de dados sem demora injustificada e, o mais tardar, no prazo de 72 horas após ter tido conhecimento do ocorrido. As administrações públicas também podem ter de informar as pessoas sobre a violação de dados (europa.eu, s.d.).

## 2.7. A importância do Trabalho em Equipa

Um dos métodos utilizados para atingir o sucesso organizacional é o trabalho em equipa, tal como tive a oportunidade de testemunhar, durante 2 meses, na Unidade de Recursos Humanos do Município do Entroncamento.

Nenhuma entidade tem a capacidade para funcionar sem a existência de pessoas, uma vez que elas têm um impacto significativo na sua atividade. A partir do momento, em que se desempenha funções numa organização, é natural que tenhamos de conviver diariamente com indivíduos cujas opiniões diferem entre si, com maneiras distintas de viver e metas diferentes a alcançar. Embora, em algumas situações, desempenhar funções juntamente com outros colegas possa gerar determinados conflitos, a troca de ideias acaba por ser muito enriquecedora para todos os sujeitos intervenientes.

O trabalho em equipa é cada vez mais importante em todas as empresas, e quando é bem implementado pode ajudar a resolver problemas complexos. Para o efeito, é necessário manter os profissionais produtivos e motivados. Saber comunicar, aceitar as diferentes opiniões dos colegas e utilizá-las de forma a que se consigam obter resultados satisfatórios para a empresa, é essencial para que o trabalho em equipa seja bem sucedido (Milheiro, 2021).

## 2.8. Modalidades de Horário de Trabalho

No mercado de trabalho estão em vigor diferentes modalidades de horário de trabalho, mas no Município do Entroncamento, atualmente, estão presentes apenas três, tais como, o horário rígido, a jornada contínua e a meia jornada.

### 2.8.1. Horário rígido

1 – Horário rígido é aquele que, exigindo o cumprimento da duração semanal do trabalho, se reparte por dois períodos diários, com horas de entrada e de saída fixas idênticas, separados por um intervalo de descanso.

2 – Sem prejuízo de determinação em contrário do dirigente máximo do serviço, o horário rígido é o seguinte:

a) Serviços de regime de funcionamento comum que encerram ao sábado:

- Período da manhã - das 9 horas às 12 horas e 30 minutos;
- Período da tarde - das 14 horas às 17 horas e 30 minutos.

b) Serviços de regime de funcionamento especial que funcionam ao sábado de manhã:

- Período da manhã - das 9 horas e 30 minutos às 12 horas e 30 minutos, de segunda-feira a sexta-feira, e até às 12 horas, aos sábados;
- Período da tarde - das 14 horas às 17 horas e 30 minutos, de segunda-feira a sexta-feira.

3 – A adoção de um horário rígido não prejudica a possibilidade de fixação, para os trabalhadores com deficiência, pelo respetivo dirigente máximo e a pedido do interessado, de mais do que um intervalo de descanso e com duração diferente da prevista no regime geral, mas sem exceder no total os limites neste estabelecidos.

### 2.8.2. Jornada contínua

Segundo o artigo 114º da Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas (LTFP), sob a epígrafe “Jornada contínua” determinou-se o seguinte:

- A. Jornada contínua consiste na prestação ininterrupta de trabalho, salvo um período de descanso nunca superior a trinta minutos, que, para todos os efeitos, se considera tempo de trabalho.
- B. Jornada contínua deve ocupar, predominantemente, um dos períodos do dia e determinar uma redução do período normal de trabalho diário nunca superior a uma hora.

A jornada contínua pode ser adotada nos casos de horários específicos previstos na presente lei e em casos excecionais, devidamente fundamentados, designadamente nos seguintes:

- a) Trabalhador progenitor com filhos até à idade de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica;
- b) Trabalhador adotante, nas mesmas condições dos trabalhadores progenitores;

- c) Trabalhador que, substituindo-se aos progenitores, tenha a seu cargo neto com idade inferior a 12 anos;
- d) Trabalhador adotante, tutor ou pessoa a quem foi deferida a confiança judicial ou administrativa do menor, bem como o cônjuge ou a pessoa em união de facto com qualquer daqueles ou com progenitor, desde que viva em comunhão de mesa e habitação com o menor;
- e) Trabalhador-estudante;
- f) No interesse do trabalhador, sempre que outras circunstâncias relevantes, devidamente fundamentadas, o justifiquem;
- g) No interesse do serviço, quando devidamente fundamentado.

C. O tempo máximo de trabalho seguido, em jornada contínua, não pode ter uma duração superior a cinco horas.

### 2.8.3. Meia jornada

A meia jornada constitui-se como uma modalidade de horário de trabalho prevista no artigo 114.º-A da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, aditado pela Lei n.º 84/2015, de 7 de agosto.

Consiste na prestação de trabalho num período reduzido em metade do período normal de trabalho a tempo completo, sem prejuízo da contagem integral do tempo de serviço para efeito de antiguidade, implicando a fixação do pagamento de remuneração correspondente a 60 % do montante total auferido em regime de prestação de trabalho em horário completo.

Podem beneficiar da prestação de trabalho na modalidade de meia jornada, os trabalhadores que reúnam, à data em que for requerida, um dos seguintes requisitos:

- a) Tenham 55 anos ou mais e netos com idade inferior a 12 anos;
- b) Tenham filhos menores de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica.

## 2.9. Análise e Descrição de Funções

A descrição e análise de funções é uma ferramenta muito útil, sobretudo, para a área de Recursos Humanos. Como tal, permite definir as principais funções, responsabilidades, competências e habilidades relacionadas com um determinado cargo (Carnevale, 2021).

Detalha quem faz o trabalho e como o trabalho é concluído, bem como define a frequência e o propósito dessa posição em relação à missão e aos objetivos da organização. Dentro do formato da descrição de funções também se encontram os conhecimentos detalhados, habilidades e atitudes que os colaboradores que ocupam a vaga devem conter. Assim, será possível criar um perfil detalhado do tipo de pessoa que a entidade necessita (Carnevale, 2021).

Numa análise e descrição de funções deve constar, essencialmente, o nome do cargo, o departamento, a jornada de trabalho, o horário, o local de trabalho, a relação com os outros departamentos, o supervisor direto e subordinados, o propósito, as funções bem como as responsabilidades, as competências, habilitações literárias e, por último, a faixa salarial (Carnevale, 2021).

A realização da análise e descrição de funções permite estimar o valor e a compensação adequada a cada trabalho, fornecer a informação acerca dos conhecimentos, capacidades e aptidões existentes e necessários para o futuro, identificar as necessidades de formação, identificar os padrões de desempenho e atividades a desempenhar, orientar o processo de Recrutamento e Seleção e, atrair os melhores talentos (Silva A. J., Análise e Descrição de Funções, 2020).

## 2.10. Recrutamento e Seleção de Pessoas

Tradicionalmente, o recrutamento e seleção têm sido vistos como um processo único e integrado de práticas cujo objetivo final é garantir o preenchimento de vagas disponíveis na organização, de modo a assegurar o desempenho das funções existentes. Trata-se de uma perspetiva assente numa ideia estanque da estrutura das funções, pouco condicente com a atual velocidade das mudanças que, constantemente, as obrigam a alargar-se, a reorientar-se e até a extinguir-se. Preconizava-se, desta forma, a escolha dos melhores profissionais para os perfis pré-definidos para a função, tentando evitar-se os riscos de escolher candidatos com competências insuficientes, suscetíveis de não conseguirem o desempenho desejado, mas também com perfis acima das exigências requeridas para acautelar possíveis desmotivações (Cardoso, 2016).

Presentemente, num contexto organizacional dinâmico, em que as funções rapidamente se alteraram e as competências, por pressão das tecnologias e reorientações estratégicas das empresas, facilmente se tornam obsoletas, flexibilidade, polivalência e potencial de desenvolvimento são características que não podem ser descuradas num processo de

recrutamento e seleção. Por outro lado, mais do que assegurar os perfis ajustados ao desempenho de funções, há que garantir que os candidatos possuem competências que respondam às necessidades presentes e futuras das entidades e que eles próprios possam ser impulsionadores de mudanças. O foco deve desviar-se do título da função assumida pelos candidatos para se centrar nas suas competências (Cardoso, 2016).

A cada vez maior competição ao nível dos mercados obriga, por outro lado, a que as entidades necessitem de atrair talentos que assegurem a sua capacidade distintiva face às concorrentes. Nesta perspetiva, o recrutamento e seleção não podem ser entendidos como práticas que pontualmente se utilizam quando é necessário ir ao mercado. Tem de existir uma estratégia continuada de atração de talentos, facilitada pela construção de uma marca de empregador capaz de seduzir os melhores talentos na hora em que é necessário recrutar (Cardoso, 2016).

### 2.10.1. O Recrutamento

Considerado numa ótica tradicional e restrita, o recrutamento diz respeito a um conjunto de procedimentos que visam a pesquisa de candidatos competentes para o desempenho das funções disponíveis ou previstas na organização. Visto numa dimensão mais ampla, o seu objetivo é atrair profissionais com as competências necessárias para participarem no cumprimento da missão da organização, e com potencial para acompanharem o seu desenvolvimento estratégico. Esta definição, mais condizente com o conceito de talento que vem sendo desenvolvido, também desvia o foco de uma orientação restritiva, dirigida para o preenchimento de espaços vazios na estrutura funcional, para uma perspetiva de participação em projetos conducentes à concretização dos objetivos presentes e futuros da organização. O recrutamento não deverá ser, por outro lado, só o início de um processo que se desencadeia quando, identificada e confirmada uma necessidade na organização, se dá seguimento aos procedimentos conducentes à escolha do candidato que está mais bem posicionado para a satisfazer (Cardoso, 2016).

### 2.10.2. O Recrutamento Interno e Externo

O Recrutamento Interno diz respeito ao processo de seleção realizado dentro da própria empresa, com recurso aos trabalhadores que já foram contratados. Assim, permite manter e motivar os colaboradores, através de promoção ou de transferência entre departamentos. A principal vantagem deste tipo de recrutamento é o conhecimento prévio do perfil do candidato. A empresa já possui, à partida, dados sobre o trabalhador que são difíceis de obter ou de mensurar, como sendo a qualidade do seu trabalho, o nível de produtividade,

a sua eficiência ou o relacionamento que estabelece com os seus colegas de equipa. Entre as desvantagens deste recrutamento, estão o facto de a entidade dispor de um reduzido número de opções ou candidatos, a possível dificuldade de adaptação do trabalhador ao novo cargo ou mesmo a “viciação” de métodos de trabalho que bloqueiam a capacidade de inovação (Santos, 2019).

Na Câmara Municipal do Entroncamento, por exemplo, tive a oportunidade de constatar que existem diversos procedimentos concursais por mobilidade em vigor, o que equivale ao recrutamento interno. Portanto, a minha entidade acolhedora de estágio procura novos colaboradores para determinados cargos, que já se encontrem a desempenhar funções, numa outra entidade pertencente ao setor público.

O Recrutamento Externo é feito através da procura de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, fora da empresa. Deste modo, permite atingir um número de candidatos superior e introduzir novas ideias e métodos de trabalho na empresa, o que pode ser muito benéfico para o negócio. Exige um investimento muito maior, a todos os níveis. Mesmo após a seleção do candidato, ainda é necessário sensibilizá-lo para os valores e a missão da organização, integrá-lo numa equipa e dar-lhe formação. Naturalmente, tudo isto requer tempo e dinheiro (Santos, 2019).

### 2.10.3. A Seleção

O conceito de seleção compreende o conjunto de técnicas e procedimentos de suporte à decisão de escolha do(s) candidato(s) que melhor responda(m) às carências da empresa. Inicia-se após uma pré-seleção das candidaturas disponíveis através de análise curricular, cartas de motivação e informações complementares recolhidas, sobretudo, na internet. Para alcançar os seus objetivos, utiliza distintos instrumentos de medida para prever o comportamento dos potenciais colaboradores no ambiente organizacional, através da identificação das suas competências técnicas e comportamentais, do seu potencial de desenvolvimento e das suas motivações relativamente ao projeto profissional proposto. Num primeiro momento, centra-se na análise do perfil individual de cada candidato em relação ao padrão de exigências previamente definido e, posteriormente, na comparação dos perfis dos diferentes candidatos (Cardoso, 2016).

### 2.10.4. O Recrutamento e Seleção na Função Pública

Efetuar a candidatura para uma vaga de emprego no setor público é um pouco diferente do processo normal nas empresas privadas. Em primeiro lugar, estas ofertas de trabalho

não se encontram nos sites mais conhecidos de emprego e, para além disso, um concurso público envolve muito mais do que o envio do Curriculum Vitae, ou inclusive, de uma carta de motivação e apresentação. Neste caso, as vagas podem ser em qualquer órgão da administração pública, onde se incluem as escolas, tribunais, segurança social, hospitais, autarquias ou universidades. E o concurso, em si, inclui, geralmente, três fases de seleção e o envio de alguma documentação (Neves, 2020).

Todos os concursos de emprego público são publicados no Diário da República e noutros sites de entidades públicas, mas a forma mais simples de os consultar é através do site Bolsa de Emprego Público (BEP). Este site é um portal de emprego específico do setor público, criado com o objetivo de simplificar todos os processos de recrutamento da administração pública. Todos os indivíduos que estejam à procura de vagas de emprego podem registar-se no site e pesquisar por palavras-chave, consoante o tipo de setor que mais é do seu interesse (Neves, 2020). Importa ainda referir que o anúncio publicado tem de identificar a entidade organizadora, bem como os respetivos postos de trabalho e a sua caracterização bem como os requisitos de admissão ao concurso (Diário da República nº 68, 2011).

Existem diferentes tipos de concurso na função pública. De entre eles destacam-se os seguintes (Neves, 2020):

- Procedimento Concursal Comum – é o recrutamento para um posto de trabalho a ocupar de imediato;
- Procedimento concursal para constituição de reservas em órgão ou serviço – é para integrar bolsas de emprego, ou seja, as reservas de pessoal para a satisfação de necessidades futuras.

Além disto, existem três tipos de carreira neste setor de atividade, tais como, o Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior. Cada um deles apresenta diferentes características e requisitos académicos ou profissionais. Por esta razão e ainda porque a complexidade das tarefas varia consoante o tipo de carreira, os níveis de remuneração são distintos entre si. A carreira de assistente operacional exige a escolaridade obrigatória de acordo com a idade, enquanto que a de assistente técnico requer, pelo menos o 12.º ano de escolaridade. No caso da carreira de técnico superior, é exigida uma licenciatura como habilitação mínima. Como tal, os salários são maiores consoante o tipo de complexidade

da carreira, sendo que todas estas informações necessárias estão disponibilizadas no anúncio da vaga (Neves, 2020).

O recrutamento não é igual em todos os casos, e pode incluir as provas de conhecimento, a avaliação psicológica, a entrevista, a avaliação de portfólio ou curricular, provas físicas, exames médicos ou até mesmo cursos de formação específica. A primeira fase consiste no envio das candidaturas e é extremamente importante ter em atenção tudo aquilo que é pedido. Hoje em dia existem algumas instituições que solicitam o envio, tanto por e-mail ou por preenchimento de determinado formulário online, contudo, uma grande parte ainda exige o envio de toda a documentação por correio registado (Neves, 2020).

No caso do Município do Entroncamento, qualquer candidato a um determinado concurso necessita de preencher um formulário com diversos parâmetros. Os candidatos que não apresentarem toda a documentação solicitada e devidamente preenchida serão excluídos, visto que esta imposição se encontra explícita no aviso dos procedimentos concursais. O link com o formulário respeitante a este município está representado no Anexo 5.

Após o envio da candidatura existem, naturalmente, outras fases do processo, que podem variar consoante o concurso em questão e o tipo de carreira ou funções. Caso haja vários métodos de avaliação, estes são sempre eliminatórios, ou seja, quem não cumprir os requisitos em cada etapa fica excluído automaticamente do concurso. Por exemplo, se a primeira etapa for a realização de uma prova escrita, a nota mínima é de 9,5. Isto significa que qualquer candidato com uma avaliação inferior a este valor é excluído do processo. Quanto maior for a nota, maior probabilidade tem o candidato de ser selecionado no final deste processo. Depois da prova de conhecimentos técnicos poderá haver uma avaliação psicológica com testes psicotécnicos e, por fim, uma entrevista (Neves, 2020).

Os concursos públicos são extremamente meticulosos, e uma pequena falha pode vir a ter consequências significativas. Por exemplo, se for exigido aos candidatos que enviem uma cópia do seu Curriculum Vitae, rubricada e datada e, se algum dos documentos não tiver a sua rubrica, é o suficiente para que o mesmo seja desclassificado. Como tal, neste tipo de recrutamento todos os pormenores contam. Além disso, é necessário ter atenção aos prazos e aos limites, sobretudo, se forem enviados por correio. As datas, neste tipo de concurso são imperativas, e não são aceites candidaturas entregues fora do prazo (Neves, 2020).

### 2.10.5. Modalidades de contrato na Função Pública

O contrato de trabalho consiste num contrato celebrado entre a entidade empregadora e o trabalhador, no qual o trabalhador se obriga, mediante retribuição, a prestar atividade à entidade empregadora, no âmbito da organização e sob a autoridade desta.

Todos os funcionários públicos, têm um contrato de trabalho em funções públicas, isto é, celebrado com o Estado Português. Com o contrato de trabalho na função pública surgem uma série de leis e diretivas, previstas na Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas, que é igual para todos os funcionários públicos, à exceção das Forças de Segurança, da Guarda Nacional Republicana, Polícia de Segurança Pública e militares. Quer isto dizer que o funcionário pode trabalhar em diversos locais, designadamente, escolas, hospitais, entidades públicas ou câmaras municipais, e as regras pelas quais estas se cingem são coincidentes (Peixoto, 2017).

Na função pública existem dois tipos de contrato de trabalho. Em primeiro lugar, está em vigor o contrato de trabalho por tempo indeterminado, que é o mais comum e aquele que é tipicamente conhecido por “estar nos quadros”, ou seja, estar efetivo. Por outro lado, está em vigor o contrato de trabalho a termo resolutivo, segundo o artigo 57 da Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas.

1 – Só pode ser aposto termo resolutivo ao contrato de trabalho em funções públicas nas seguintes situações, fundamentalmente justificadas:

- a) Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer razão, se encontre temporariamente impedido de prestar serviço;
- b) Substituição direta ou indireta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo ação de apreciação da ilicitude do despedimento;
- c) Substituição direta ou indireta de trabalhador em situação de licença sem remuneração;
- d) Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado;
- e) Para assegurar as necessidades urgentes de funcionamento das diversas entidades empregadoras públicas;
- f) Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;

- g) Para o exercício de funções em estruturas temporárias das entidades empregadoras públicas;
- h) Para fazer face ao aumento excecional e temporário da atividade do órgão ou do serviço;
- i) Para o desenvolvimento de projetos não inseridos nas atividades normais dos órgãos ou serviços;
- j) Quando a formação, ou a obtenção de grau académico ou título profissional, dos trabalhadores no âmbito das entidades empregadores públicas envolva a prestação de trabalho subordinado;
- k) Quando se trate de órgãos ou serviços em regime de instalação.

2 – Para efeitos do disposto na alínea a) do número anterior, consideram-se ausentes, designadamente:

- a) Os trabalhadores em situação de mobilidade;
- b) Os trabalhadores que se encontrem em comissão de serviço;
- c) Os trabalhadores que se encontrem a exercer funções noutra carreira, categoria ou órgão ou serviço no decurso do período experimental.

3 – O contrato de trabalho em funções públicas só pode ser celebrado a termo resolutivo incerto nas situações previstas nas alíneas a) a d) e f) a k) do nº1.

4 – É vedada a celebração de contrato de trabalho a termo resolutivo para substituição de trabalhador colocado em situação de requalificação.

5 – Os contratos para o exercício de funções nos órgãos ou serviços referidos na alínea k) do nº1 são obrigatoriamente celebrados a termo resolutivo nos termos previstos em lei especial.

## 2.11. O processo de acolhimento aos novos colaboradores

Por mais claras e abundantes que tenham sido as informações prestadas ao candidato escolhido acerca da organização e o projeto profissional a que se candidatava, aquando da entrevista, nem tudo foi obviamente dito. Houve, elementos que o novo colaborador não reteve e que lhe são importantes no seu ajustamento à empresa (Cardoso, 2016).

Com efeito, sendo desejável, como já foi referido, neste processo de adaptação recíproca, que exista uma aproximação entre as expetativas, por vezes inconscientes, do colaborador novo e aquilo que a empresa quer ou pode proporcionar, é fundamental, nesta fase inicial,

a partilha de todas as informações que clarifiquem a relação entre as partes (Cardoso, 2016).

O processo de integração a um desconhecido origina, naturalmente, instintos de defesa, ou pelo menos, atitudes de desconfiança, no seio da equipa em que este será integrado, decorrentes não somente dos receios respeitantes às mudanças que sempre acontecem, mas também porque pode interferir ou condicionar as expectativas profissionais de outros elementos. É lógico que se questionem: “Quem é este estranho que aqui aparece? De onde vem? O que quer fazer? Que poder traz consigo?”, e há a tendência para lhe dificultarem a “vida”, mostrando antipatia e menor colaboração (Cardoso, 2016).

Este fenómeno leva a que muitas pessoas não ultrapassem os primeiros meses de ligação à entidade e outras tantas não vão além de um a dois anos, com os consequentes custos, mesmo financeiros, decorrentes não só das despesas efetuadas em recrutamento e seleção, mas também com indemnizações. Nesse sentido, e para tentar acautelar as situações atrás referidas, deverão fazer parte do processo de acolhimento vários intervenientes, tais como o novo colaborador, os colegas, o responsável de Recursos Humanos, o responsável da entidade e, ainda a chefia (Cardoso, 2016).

### 2.11.1. Manual de Acolhimento

É desejável que as organizações possuam, como meio de apoio à integração, um Manual de Acolhimento, a disponibilizar ao novo colaborador, sob a forma de livro ou de um documento informático, que lhes sirva de “guia” ao longo do processo de socialização. De facto, quando se entra numa organização é tanta a informação que se recebe num curto espaço de tempo, que dificilmente será retida na sua globalidade. Além disso, a existência de um registo escrito evita deturpações na captação das mensagens e confere a certeza de que o colaborador recebeu as informações corretas e de que todos têm acesso às mesmas informações (Cardoso, 2016).

O Manual de Acolhimento é um documento feito a pensar no novo colaborador e ainda na transmissão de uma imagem o mais aproximada possível da organização, que visa criar as melhores condições de integração e uma rápida identificação com a cultura da empresa. Tem, por outro lado, a finalidade de prestar todas as informações úteis, contribuindo para o bom desempenho socioprofissional (Cardoso, 2016).

Para alcançar os objetivos referidos, este manual, sendo um documento único de cada organização deve refletir as suas especificidades, colocando os enfoques nos aspetos mais

relevantes e diferenciadores. Deve integrar vários conteúdos, designadamente, uma nota de boas-vindas, os procedimentos administrativos, apresentação da entidade, as áreas do negócio, organograma, as políticas de Gestão das Pessoas, os princípios éticos, estruturas sindicais e, por fim, as informações gerais referentes à comunicação interna, normas de higiene e segurança no trabalho, contactos úteis, entre outros (Cardoso, 2016).

## 2.12. Vantagens e Desvantagens de trabalhar na Função Pública

O processo de Recrutamento e Seleção, descrito anteriormente, permite aos indivíduos elegidos vir a desempenhar atividades na função pública. A partir do momento, em que são colaboradores do Estado usufruírem de diversos benefícios. De entre eles destacam-se os seguintes (Milheiro, 2021):

- Ser funcionário público significa ter acesso a um conjunto de benefícios sociais (que são distintos da proteção social). Trata-se de benefícios que estão previstos na lei e que são atribuídos pelos serviços da Administração Pública a todos os seus trabalhadores;
- Os cargos nos serviços públicos oferecem estabilidade. As regras, em vigor, na Administração Pública permitem evitar que todos os seus trabalhadores sejam contratados sob vínculos laborais precários (por exemplo, na situação de falsos recibos verdes);
- No desempenho de funções para a Administração Pública está previsto na lei que o horário base não deverá exceder as 35 horas semanais (por oposição às 40 horas relativas ao setor privado). Este é o horário base, que não contempla as eventuais horas extraordinárias;
- A entrada para a Administração Pública permite o acesso a concursos públicos internos, ou seja, a concursos exclusivos para indivíduos que já trabalham em organismos públicos;
- Ser funcionário público permite ainda aos trabalhadores do estado aposentarem-se antecipadamente a partir do 55 anos e com 30 anos de descontos, conforme reflete a lei. Já no setor privado, a mesma situação apenas se verifica a partir dos 60 anos e com 40 anos de descontos.

No entanto, estes colaboradores ainda têm algumas desvantagens associadas ao facto de serem funcionários públicos. De entre elas destacam-se as seguintes (Milheiro, 2021):

- Ser funcionário público é difícil. As vagas são muito concorridas, e os processos de recrutamento e seleção dos candidatos são exigentes. Para aceder aos concursos públicos abertos e aos seus resultados, é necessário consultar a Bolsa de Emprego Público (BEP) e estar preparado para enviar mais documentos e informações além do currículo e da carta de apresentação;
- Tudo o que se efetua na Administração Pública é regido por procedimentos que é obrigatório respeitar. As decisões são, muitas vezes, tomadas com antecedência e é difícil fazer alterações ao percurso determinado, e orçamentado, no final de cada ano civil;
- São várias as empresas do setor privado que já optaram por adotar uma dinâmica flexível na jornada de trabalho. Porém, no setor público o cenário é totalmente diferente. Apesar de existirem também os horários flexíveis, é quase impossível negociar com o chefe do departamento ou com a sua equipa, o trabalho a partir de casa durante um período de tempo;
- Existe pouca fluidez nos processos de trabalho, e, conseqüentemente, uma grande dificuldade em introduzir mudanças nos serviços públicos.

### 2.13. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelos Recursos Humanos, ou por lideranças de equipas, para mensurar os resultados do trabalho dos colaboradores ou dos setores nas empresas. Esta avaliação pode ser feita individual ou coletivamente, e costuma medir o valor agregado por um funcionário em comparação aos padrões de mercado, estabelecendo, a partir desses padrões, medidas internas como metas de desempenho. Por intermédio da avaliação de desempenho os negócios conseguem desenvolver uma visão mais estratégica, e criar um ciclo de gestão de indivíduos mais bem estruturado, graças ao hábito de fornecer feedbacks periódicos aos funcionários, e rever os processos internos da entidade, constantemente. Esta avaliação é benéfica tanto para os empreendimentos, como para os seus colaboradores, visto que ambos se passam a conhecer melhor e criam oportunidades de desempenho mais direcionadas (Silva D. , 2022).

O conceito de avaliação de desempenho encontra-se interligado ao conceito de gestão de desempenho, inclusive são complementares, mas na realidade dizem respeito a aspetos distintos. A gestão de desempenho é um processo que se divide em ciclos, e estes ciclos iniciam-se na criação de expectativas de desempenho desenvolvidas em metas, indicadores de competências e comportamentos, e são finalizados, com avaliações do desempenho

desses ciclos. Por outro lado, a avaliação de desempenho é o método para fechar um ciclo de gestão de desempenho. É através dela que as empresas verificam se as expectativas do negócio foram alcançadas, ou seja, a avaliação de desempenho é a parte mais analítica da gestão de desempenho (Silva D. , 2022).

### 2.13.1. Objetivos da Avaliação de Desempenho

Segundo (Silva A. J., Objetivos da avaliação de desempenho, 2021) a Avaliação de Desempenho é o processo no qual a organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores, com o objetivo de:

- Alinhar as atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa;
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação;
- Dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira;
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas;
- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões;
- Identificar necessidades de formação.

### 2.13.2. Erros na Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho está sujeita a equívocos que podem afetar os resultados e comprometer todo o planeamento, tais como (Gama, s.d.):

- Objetivos mal definidos – ao definir os objetivos da empresa de forma vaga, não existe uma orientação e projeção da força de trabalho e, conseqüentemente, as habilidades dos funcionários são desperdiçadas;
- Falta de preparação dos gestores – o processo de Avaliação de Desempenho parte de uma análise imparcial e honesta e também da aplicação de feedbacks que levem o colaborador à conscientização sobre o seu papel na empresa. Aspectos subjetivos ou questões pessoais podem contaminar a análise e levar a um quadro que não condiz com a realidade daquele colaborador. Deste modo, os gestores devem estar cientes de como é feita a Avaliação de Desempenho, qual é o seu objetivo e a sua importância;
- Feedbacks irrelevantes ou inexistentes – alguns gestores só leem os resultados da análise, o que torna o processo cansativo e ineficaz e, conseqüentemente, acabam por deitar fora todo o trabalho de recolha de dados. Usar o feedback para coagir ou ameaçar os colaboradores é também uma atitude com conseqüências negativas,

assim como apontar apenas os defeitos e desvalorizar o profissional. Os retornos sobre as avaliações devem levar em consideração o respeito e a empatia. O principal objetivo da Avaliação de Desempenho é explicar aos colaboradores as possibilidades de crescimento e reconhecer o que está a ser feito de forma correta;

- Falta de alinhamento estratégico – sem ter o conhecimento daquilo que deve ser efetuado, tanto os funcionários como os gestores podem-se “perder” durante o processo. A falta de liderança resulta no desperdício do tempo e dinheiro, além da má utilização dos recursos humanos. Deste modo, usar indicadores que possam orientar a gestão de pessoas é importante para garantir a execução de ações que levem aos resultados expectáveis. Ao compreender o impacto da Avaliação de Desempenho, os líderes e a Gestão de Recursos Humanos têm condições para “aguçar” o processo e obter os efeitos pretendidos. Para isso, é crucial conhecer mais sobre esta prática, a fim de a adaptar à cultura da empresa.

### 2.13.3. SIADAP na Administração Pública

Tal como foi referido anteriormente, as entidades públicas e privadas necessitam de ter um sistema de avaliação de desempenho eficaz e que permita motivar os colaboradores, a fim de que os mesmos possam alcançar a excelência no seu local de trabalho.

Ao longo dos anos, na Administração Pública têm ocorrido diversas reformas, e foi neste sentido que apareceu o Sistema Integrado e Avaliação de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este sistema foi implementado em 2006, aplicando-se aos serviços municipalizados, juntas de freguesia e autarquias. No entanto, este método de avaliação foi atualizado a 28 de Dezembro, de acordo com o Decreto – Lei nº 66-B/2007. O SIADAP foi aplicado ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e restantes trabalhadores. Numa visão global dos sistemas de gestão e avaliação este possibilitou guiar, de uma forma adequada, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham e trouxe inovações e diversos desafios às organizações públicas, exigindo ainda uma melhoria na capacidade de gestão por parte dos seus dirigentes (SIADAP nº168, 2010).

O SIADAP é um sistema de avaliação e gestão da avaliação pública, sendo composto por três subsistemas: SIADAP 1, que pretende avaliar o desempenho global do serviço ou entidade, em que a missão, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho são definidos no quadro de avaliação e de responsabilização, incidindo sobre os parâmetros de resultados e competências. Foi introduzida uma escala de avaliação que se divide em

três níveis de resultados, sendo expressos através de uma escala qualitativa e anual através das menções: desempenho bom, satisfatório e insatisfatório.

Por outro lado, o SIADAP 2 consiste num subsistema de avaliação de desempenho de dirigentes na Administração Pública que indica a forma como deve ser realizada a avaliação de trabalhadores da Administração Pública que têm cargos de chefia, como os diretores de departamento e os chefes de divisão. Estes são avaliados em períodos de três anos ou de cinco anos, consoante a duração da comissão de serviço, a avaliação destes cargos é realizada através dos níveis de sucesso obtido e da superação do desempenho do cargo. Estes dirigentes superiores podem obter a menção global de excelente com a superação global do desempenho, no entanto esta avaliação qualitativa é fixada numa percentagem de 5% do total dos dirigentes superiores com a menção de excelente (Decreto-Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro). Para além disso, os dirigentes intermédios que conseguem obter o reconhecimento do desempenho excelente durante três anos consecutivos têm o direito a mais cinco dias de férias; os dirigentes intermédios que obtêm a avaliação de desempenho relevante durante 3 anos consecutivos têm direito a mais 3 dias de férias. Porém, o dirigente intermédio que obtém na avaliação de desempenho inadequado pode ver cessado o seu cargo. De acordo com este nível de avaliação, a classificação deve ser atribuída através de uma pontuação quantitativa, que é expressa através das seguintes menções: desempenho relevante – 4 a 5 valores; adequado – 2 a 3,999 valores e inadequado – 1 a 1,999 valores.

Por último, o SIADAP 3 avalia os restantes trabalhadores da administração pública dividindo-se em três categorias profissionais, designadamente, assistente operacional, assistente técnico e técnico superior, sendo esta avaliação bienal, realizada numa escala quantitativa, expressa com três níveis de avaliação: desempenho relevante – 4 a 5 valores; adequado – 2 a 3,999 valores e inadequado – 1 a 1,999 valores. No SIADAP 3 existe a percentagem de 25% para os colaboradores que obtêm as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e 5% para os colaboradores que obtêm a menção de excelente (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

## 3 – O Estágio no Município do Entroncamento

### 3.1. Contextualização do Estágio Curricular

O estágio curricular na Unidade de Recursos Humanos do Município do Entroncamento, foi desenvolvido no âmbito do terceiro ano da Licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional na Escola Superior de Gestão de Tomar.

O estágio de aproximadamente 270 horas, decorreu entre o dia 4 de julho de 2022 e o dia 31 de agosto de 2022, realizando 7 horas diárias, o que corresponde a um total de 35 horas semanais.

A orientação do mesmo coube, por um lado, à professora Maria Alexandra Falcão Bento Batista Vilhena de Carvalho do Instituto Politécnico de Tomar que, mesmo à distância, forneceu todo o apoio necessário. Por outro, coube ao Dr. Rui Pedro Gonçalves Marques que é o atual Chefe da Unidade de Recursos Humanos deste município. Tanto o orientador como as suas colegas fizeram o acompanhamento, a integração e ainda o acolhimento desde os momentos iniciais, que foi crucial para a realização do estágio.

#### 3.1.1. Objetivos

A principal finalidade do estágio curricular foi conseguir ter um contacto mais direto com a realidade de um departamento de Gestão de Recursos Humanos e conhecer, inclusive, os problemas que nele ocorrem diariamente. Desta forma, foi possível colocar em prática muitos dos conteúdos teóricos que foram adquiridos ao longo da licenciatura. A escolha deste município para a instituição acolhedora do estágio deveu-se, principalmente, à competência dos profissionais, à qualidade dos serviços prestados e à proximidade que mantêm constantemente com os indivíduos em geral.

### 3.2. Caracterização das atividades desenvolvidas durante o estágio

A primeira atividade efetuada encontra-se associada ao Regulamento de funcionamento do Conselho Coordenador da Avaliação – SIADAP. Este regulamento é referente à Avaliação de Desempenho, que é uma componente fundamental na carreira de qualquer colaborador, tal como foi mencionado na Contextualização Teórica. O Município do Entroncamento possui um regulamento desta natureza, à semelhança de todos os outros municípios, e necessita de estar atualizado. Nesse sentido, realizei uma análise minuciosa do regulamento da entidade acolhedora de estágio e, posteriormente, uma pesquisa a fim de identificar as carências de informação que nele se verificam, na minha opinião.

A segunda atividade efetuada foi o Horário de Trabalho do Município do Entroncamento para o presente ano de 2022, de acordo com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. No documento elaborado constam todas as unidades que fazem parte do município, assim como está explícito a diferenciação de horários existente entre elas. É de referir, que na Administração Local onde se inclui as Câmaras Municipais, geralmente, os colaboradores desempenham as suas funções por um período de 7 horas diárias, perfazendo um total de 35 horas semanais.

A terceira atividade efetuada foi o arquivo de documentos no processo dos colaboradores do Município do Entroncamento. Este arquivo encontra-se organizado por pastas, e está ordenado pelo número de colaborador. Coube-me, portanto, atualizar os processos com os documentos mais recentes e, para o efeito, utilizei o método de trabalho que considerei mais adequado. Os documentos englobam uma série de particularidades, onde se inclui, os comprovativos de incapacidade para desempenhar funções, as justificações de faltas, as declarações relativas ao trabalho suplementar efetuado, as declarações de presença em consultas, os comprovativos de isolamento profilático, as alterações ao mapa das férias, entre outras.

A quarta atividade efetuada encontra-se relacionada com as candidaturas aos diferentes procedimentos concursais em vigor. Durante o meu estágio curricular estiveram abertas vagas de emprego para inúmeras funções, tais como, calceteiro, carpinteiro, cozinheiro, jardineiro, desporto e informática. A minha principal tarefa consistiu em digitalizar todas as candidaturas que se iam recebendo e, posteriormente, inserir numa tabela em Excel os dados relativos a cada candidato. De entre as informações mais pertinentes que foram colocadas neste programa, destacam-se o nome do candidato, o seu email, a localidade, a data de nascimento, o NIF, a habilitação, o curso e, por último, o vínculo.

A quinta atividade efetuada prende-se com o atendimento ao público. Nos momentos em que os profissionais da Unidade de Recursos Humanos no Município do Entroncamento se encontravam sobrecarregados a nível de trabalho, eu fui a responsável por proceder ao atendimento das pessoas, não só presencialmente como também via telefónica. No fundo, coube-me registar o nome dos indivíduos e o assunto que pretendiam ver resolvido, assim como receber os documentos que os mesmos vinham entregar. Desta forma, foi possível agilizar o trabalho e torná-lo mais eficiente.

A sexta atividade efetuada consistiu em colaborar com uma colega do departamento, na verificação de todos os documentos entregues pelos candidatos para posterior avaliação curricular das candidaturas. Esta avaliação subdividiu-se em diversos parâmetros, e foram atribuídos valores numa escala de 0-20 a cada indivíduo, consoante os critérios de seleção definidos anteriormente. O comprovativo do certificado de habilitações, das ações de formação e da experiência profissional foram os aspetos que mais peso tiveram na avaliação curricular das candidaturas para o procedimento concursal – cozinheiro. Os indivíduos com uma avaliação igual ou superior a 9,5 valores ficaram aprovados e, por isso, passaram à fase seguinte, enquanto que todos os outros foram excluídos.

A sétima atividade encontra-se associada à abordagem dos concursos, do processamento salarial, entre muitos outros aspetos. Embora não tenha tido um contacto direto com estas temáticas, considero que adquiri diversos conhecimentos no decorrer do estágio, através do que fui experienciando. Com estas abordagens, pude alargar os meus horizontes e ter ainda a perceção de que as funções inerentes a um profissional de Recursos Humanos não se restringem somente aos processos de recrutamento e seleção.

## Sugestões de Melhoria

Embora o setor da Administração Pública procure cada vez mais inovar, evoluir e prestar os serviços com a melhor qualidade possível, muitas vezes não é suficiente. Isto porque, atualmente, a população encontra-se extremamente exigente. Nesse sentido, é fulcral que a Administração Pública se tente adaptar ao cidadão e às suas imposições.

No estágio curricular, que efetuei no Município do Entroncamento constatei que existem alguns aspetos que poderiam ser melhorados, tendo em vista, o sucesso organizacional. Detetei, sobretudo, que grande parte dos colaboradores nas diversas unidades tem muitos anos de experiência. Esta situação apresenta vantagens e, por outro lado, desvantagens. É benéfico porque a entidade já sabe com aquilo que pode contar e os profissionais têm as competências necessárias à execução das suas funções, mas considero que o facto de não haver muito investimento nem apostas em colaboradores mais novos, não permite que a entidade tenha “sangue novo”. Na minha opinião, a presença destes é essencial visto que promove significativamente a inovação em qualquer entidade e a aprendizagem, ou seja, a troca de ideias entre gerações distintas é uma experiência muito enriquecedora, o que faz dela uma mais-valia para qualquer entidade.

Além disso, a maioria dos colaboradores deste município considera que a Avaliação de Desempenho não está a ser efetuada da forma correta, o que afeta significativamente a valorização do seu trabalho. Por esta razão, este sistema ao invés de ser motivador para qualquer indivíduo, acaba por ter o efeito contrário neles. Nesse sentido, sugiro que os avaliadores tenham pelo menos uma formação de Avaliação de Desempenho, a fim de poderem exercer a sua função numa forma mais consciente, transparente e objetiva, e não menosprezarem o valor de ninguém, num momento futuro.

## Conclusão

Durante o período em que frequentei as Unidades Curriculares no Instituto Politécnico de Tomar, verifiquei que os conhecimentos adquiridos se focaram na teoria e na maior parte das vezes não me foi possível relacioná-los com a sua aplicabilidade. O estágio curricular realizado no Município do Entroncamento, permitiu-me obter inúmeras competências, respeitantes ao quotidiano de uma Unidade de Recursos Humanos. Considero que foi uma experiência muito enriquecedora e excelente para complementar, de alguma forma, todo o meu percurso académico, porque foi voltada essencialmente para a componente prática dos conteúdos abordados.

No decorrer do estágio, foram-me propostas diferentes atividades e procurei utilizar as metodologias que considerei mais apropriadas para a execução das mesmas. A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas serviu de suporte para a realização de algumas tarefas. Desta forma, tive a oportunidade de conhecer e estar em contacto direto com a legislação que se encontra em vigor no setor público. Esta lei apresenta algumas diferenças quando comparada ao código do trabalho, visto que as empresas públicas e privadas diferem em vários aspetos no seu funcionamento.

A Gestão de Recursos Humanos carece de atualizações constantes e de ter a capacidade para se ajustar às circunstâncias que ocorrem diariamente. É um dos setores que assume um papel preponderante, dado que através dele assegura-se que a missão, visão, valores, objetivos e estratégias de qualquer entidade são respeitadas. Uma gestão eficaz de pessoas traz automaticamente diversos benefícios, onde se inclui, o aumento da competitividade empresarial e a promoção de uma boa imagem organizacional.

Tal como tem sido mencionado ao longo do presente relatório, o recrutamento e seleção é das tarefas mais importantes, dado que vai definir o rumo de uma entidade. As pessoas são o “motor” de qualquer organização e, sem a presença delas, é praticamente impossível alcançar os resultados esperados. Além disso, é necessário realizar um acolhimento e integração desde os momentos iniciais aos novos colaboradores, e futuramente, proceder a uma correta avaliação de desempenho. Por último, é de salientar a relevância do trabalho em equipa para o atingimento de um objetivo comum a todos os elementos, e ainda para o desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos.

## Referências

- (1 de Julho de 2016). Obtido de <https://informador.pt/legislacao/lexit/codigos/direito-laboral/lei-geral-do-trabalho-em-funcoes-publicas/parte-ii-vinculo-de-emprego-publico/titulo-iv-conteudo-do-vinculo-de-emprego-publico/capitulo-iv-tempo-de-trabalho/seccao-iii-horario-de-trabalho/subs>
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel- Edições Técnicas .
- Carnevale, B. (26 de Maio de 2021). Obtido de <https://factorialhr.pt/blog/formacao-profissional-codigo-do-trabalho/#4>
- Carnevale, B. (30 de Março de 2021). Obtido de <https://factorialhr.pt/blog/exemplos-descricao-de-funcoes/>
- Carvalho, C. (16 de Dezembro de 2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*.
- Cid, R. (1 de Junho de 2021). Obtido de <https://bonsinvestimentos.com.br/balanco-social/>
- europa.eu. (s.d.). Obtido de [https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/public-administrations-and-data-protection/what-are-main-aspects-general-data-protection-regulation-gdpr-public-administration-should-be-aware\\_pt#:~:text=As%20](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/reform/rules-business-and-organisations/public-administrations-and-data-protection/what-are-main-aspects-general-data-protection-regulation-gdpr-public-administration-should-be-aware_pt#:~:text=As%20)
- Figueiredo, N. (14 de Janeiro de 2020). Obtido de <https://www.doutorfinancas.pt/vida-e-familia/formacao-profissional-no-local-de-trabalho-e-obrigatoria/>
- Gama, L. (s.d.). Obtido de appusHR: <https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/principais-erros-que-prejudicam-a-avaliacao-de-desempenho/>
- Manual de Segurança e Saúde no Trabalho*. (2018). IGAS.
- Milheiro, C. (12 de Fevereiro de 2021). Obtido de <https://www.e-konomista.pt/trabalho-em-equipa-vantagens-desvantagens/>
- Milheiro, C. (19 de Outubro de 2021). Obtido de <https://www.e-konomista.pt/funcionario-publico-vantagens-e-desvantagens/>
- Neves, P. (15 de Julho de 2020). Obtido de <https://www.doutorfinancas.pt/carreira-e-negocios/como-concorrer-para-a-funcao-publica/>

- Peixoto, H. (18 de Janeiro de 2017). Obtido de <https://www.e-konomista.pt/contrato-de-trabalho-em-funcoes-publicas/>
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Escolar Editora.
- Santos, E. (4 de Fevereiro de 2019). Obtido de <https://www.e-konomista.pt/recrutamento-interno-ou-externo/>
- Segurança Social*. (2022). Obtido de <https://www.seg-social.pt/gestao-dos-recursos-humanos>
- Silva, A. J. (2020). *Análise e Descrição de Funções*.
- Silva, A. J. (7 de Maio de 2021). Objetivos da avaliação de desempenho. *Avaliação de Desempenho*.
- Silva, D. (22 de Março de 2022). Obtido de <https://www.zendesk.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho-o-que-e/>
- Xavier, R. (22 de Agosto de 2019). Obtido de <https://blog.cestanobre.com.br/papel-rh-na-higiene-seguranca-no-trabalho/>

## Anexos

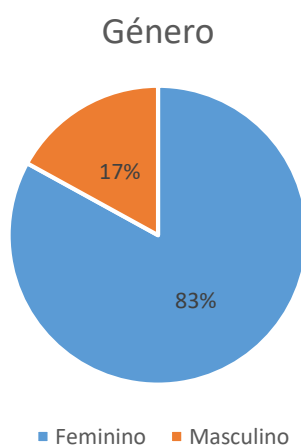
### Anexo 1 – Heráldica do Município do Entroncamento



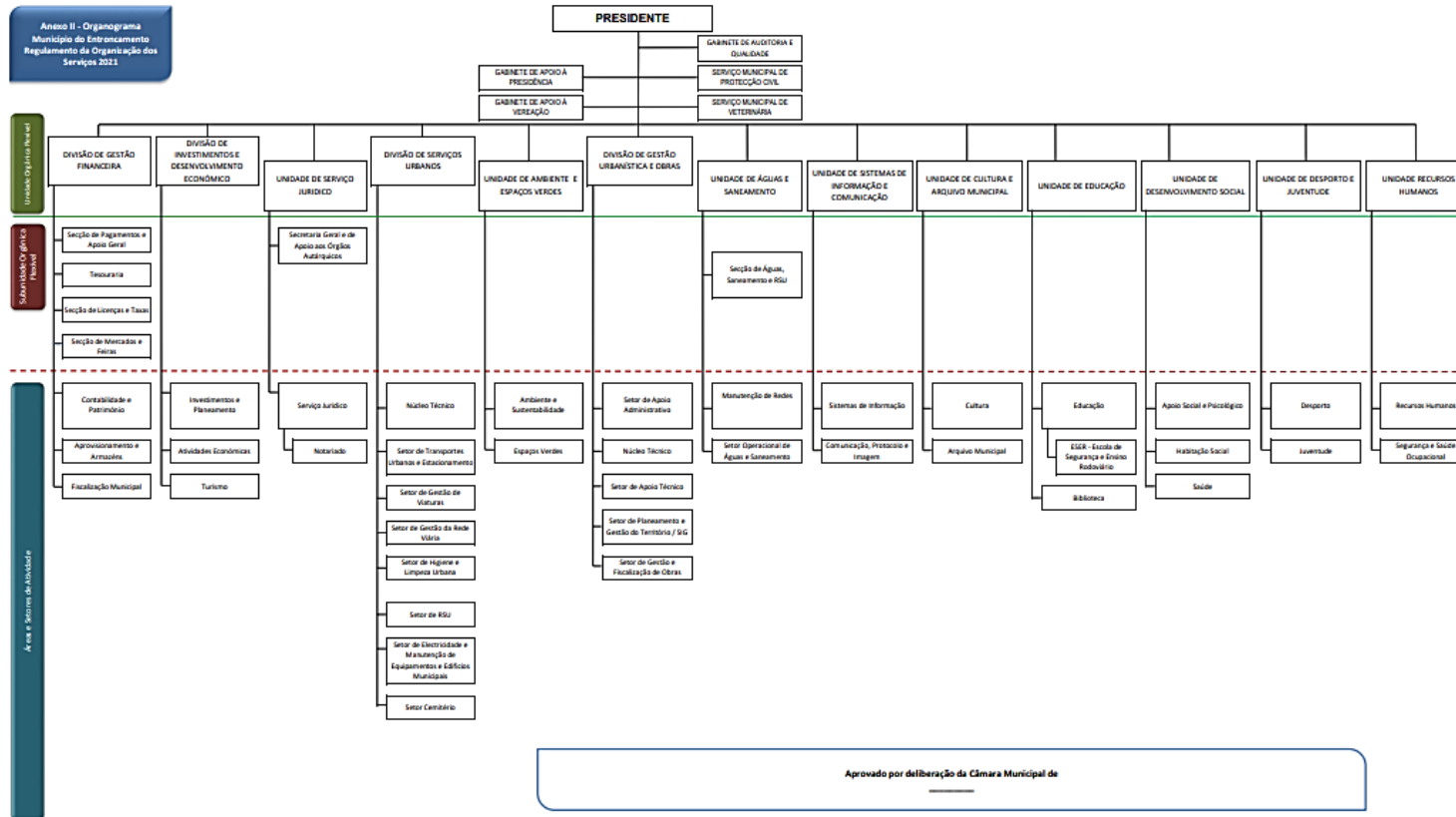
### Anexo 2 – Localização do Município do Entroncamento



### Anexo 3 – Género dos colaboradores da Unidade de Recursos Humanos em 2022



# Anexo 4 – Organograma do Município do Entroncamento



Anexo 5 – Formulário de Candidatura no Município do Entroncamento

[https://www.cm-entroncamento.pt/images/CME/RecursosHumanis2017/2022/1\\_Formulrio%20candidatura-1-5.pdf](https://www.cm-entroncamento.pt/images/CME/RecursosHumanis2017/2022/1_Formulrio%20candidatura-1-5.pdf)