



Patrícia Isabel Alves Simões

Recrutamento e Seleção de Pessoal no Município de Miranda do Corvo

Coimbra, Fevereiro de 2023



Patrícia Isabel Alves Simões

Recrutamento e Seleção de Pessoal no Município de Miranda do Corvo

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Gestão Pública**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Rita Isabel Almeida Silva.

Coimbra, Fevereiro de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

AGRADECIMENTOS

Ao terminar esta etapa tão importante, queria deixar o meu agradecimento a todos aqueles que fizeram parte deste percurso académico e assim foi possível a realização deste trabalho.

Ao Presidente da Câmara Municipal de Miranda do Corvo, Prof. Doutor Miguel Batista, por me ter proporcionado esta experiência de crescimento profissional e pessoal.

À minha orientadora, Prof. Doutora Rita Silva, docente no ISCAC, pela disponibilidade, apoio e por me ajudar sempre nas minhas dúvidas. Sem a sua contribuição este trabalho não seria possível.

À minha orientadora de estágio, Dra. Paula Claro, por me ter recebido de braços abertos, por me ter dado a liberdade para aprender, pela confiança e por me ter apoiado sempre durante o estágio. Melhor sorte seria impossível!

Agradeço também, à Júlia, à Regina e à Joana, por se demonstrarem sempre disponíveis para me ajudar, por me receberem tão bem e por toda a sabedoria que me transmitiram. Espero um dia ser tão boa profissional como vocês!

Aos meus pais, agradeço o sacrifício, acompanhamento, por se mostrarem sempre compreensivos e disponíveis para me ajudarem no que precisava e por todo o amor.

À minha companheira de percurso, Maria Antónia. Obrigada por partilharmos esta etapa desafiadora, por toda a paciência infinita, pela ajuda, mas acima de tudo pela amizade. Não teria sido tão especial sem ela!

À Luísa, à Sofia, à Lara, à Bea, à Laura, à Bárbara e ao Rafael, por me motivarem, por acreditarem sempre nas minhas capacidades e acima de tudo por nunca me terem deixado desistir. Um obrigado muito especial!

Ao Rafa, que é a minha estrelinha, que nunca duvidou que este dia iria chegar, que independente de onde esteja, nunca me deixou desistir. Esta vitória é tão minha como tua!

A todos o meu Muito Obrigado!

Recrutamento e Seleção de Pessoal no Município de Miranda do Corvo

RESUMO

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do 2º ano do Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), que decorreu na Câmara Municipal de Miranda do Corvo, no serviço de Recursos Humanos, de março de 2022 até setembro de 2022.

O mesmo tem em conta a Administração Pública, os municípios e as freguesias, em particular, por terem um grande impacto no desenvolvimento económico e social, local e regional.

Esta experiência foi enriquecedora, permitindo o contato direto com a realidade do município e por em prática, a teoria em contexto real de trabalho.

Para uma melhor apreensão dos temas abordados, é desenvolvida uma revisão de literatura que apresenta os métodos e técnicas do recrutamento e seleção, com uma maior importância nos que são aplicados na Câmara Municipal de Miranda do Corvo. Por último, é elaborada uma conclusão reflexiva sobre a experiência durante estes 6 meses.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Recrutamento e Seleção

ABSTRACT

This report is embedded within the scope of the required curricular internship of the 2nd year of the Master's Degree in Accounting and Public Management of the Superior Institute of Accounting and Administration of Coimbra (Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra - ISCAC), which took place at the town hall of the Municipality of Miranda do Corvo, in the Human Resources Service, from March 2022 to September 2022.

The report considers Public Administration, municipalities and parishes in particular, as they have a great impact on economic and social, local and regional development.

This experience was enriching, having allowed direct contact with the reality of the municipality and putting theory into practice in a real work context.

For a better understanding of the topics addressed, a review of literature is delivered which presents the methods and techniques of recruitment and selection, with greater importance given to those applied in the Municipality of Miranda do Corvo. Finally, a reflective conclusion is elaborated on the experience during these 6 months.

Keywords: Human Resources Management, Public Administration, Recruitment and Selection

ÍNDICE GERAL

Índice de quadro e figuras	xi
Índice de gráficos.....	xi
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas	xii
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 - SETOR PÚBLICO ADMINISTRATIVO: ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, REGIONAL E LOCAL	2
1.2. Enquadramento Legal das Autarquias Locais.	3
1.2.1. Competências das Autarquias Locais	3
1.2.1.1. Os Órgãos das Autarquias Locais	4
CAPÍTULO 2 - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	6
2.1. A importância das pessoas nas organizações	6
2.1.1. Gestão de Pessoas	6
2.2. Diferenças entre Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos	9
2.3. Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	9
2.4. Dados Estatísticos	13
CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	15
3.1. Administração Pública.....	15
3.2. Estrutura da Administração Pública	17
3.3. Princípios Gerais da Administração Pública	21
3.4. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas	22
3.5. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	23

Recrutamento e Seleção de Pessoal no Município de Miranda do Corvo

3.6. Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	25
CAPÍTULO 4 - PRÁTICAS TÉCNICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	27
4.1. Análise e Qualificação de Funções	27
4.2. Acolhimento e Integração	27
4.3. Sistemas de Recompensas	28
4.4. Desenvolvimento e Gestão de Competências	28
4.5. Desenvolvimento de Carreira	29
4.6. Recrutamento e Seleção.....	29
4.6.1. Procedimento Concursal Comum na Administração Pública	34
4.6.2. Fases do Procedimento Concursal.....	35
4.6.3. Métodos de Seleção.....	38
4.7. Avaliação de Desempenho.....	41
4.7.1. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	43
CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	47
5.1 O Concelho de Miranda do Corvo	47
Gráfico 6 – População residente em Miranda do Corvo 2019-2021	48
5.2. Câmara Municipal de Miranda do Corvo	49
5.2.1. Estrutura e Serviços Organizacionais	50
5.3. Caraterização dos Recursos Humanos do Município de Miranda do corvo.....	52
5.4. Atividades Desenvolvidas durante o Estágio.....	56
CAPÍTULO 6 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO MUNICÍPIO DE MIRANDA DO CORVO	56
6.5.1. MyDOC.....	65

Recrutamento e Seleção de Pessoal no Município de Miranda do Corvo

6.5.2. SGP – Sistema de Gestão de Pessoal.....	65
CAPÍTULO 7- CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS	66
7.1 Conclusões e Considerações	66
7.2. Limitações.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
ANEXOS.....	73
ANEXO 1	74
ANEXO 2	79
ANEXO 3	82

Índice de quadro e figuras

Lista de Quadros

Quadro 1 – Diferenças entre a Administração Pública e Administração Privada

Quadro 2 – Organização da Administração Pública

Quadro 3 – As etapas da entrevista ao longo do processo de Seleção de Pessoal

Lista de Figuras

Figura 1 – Organograma da Câmara Municipal de Miranda do Corvo referente ao ano 2021

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Pilares da Gestão de Pessoal

Gráfico 2 – Peso do emprego nas administrações públicas, 31 de março de 2022

Gráfico 3 - Peso do emprego no sector das administrações públicas na população total, na população ativa e na população empregada

Gráfico 4 - Taxa de feminização nas administrações públicas e na população ativa

Gráfico 5 – Fases do Procedimento Concursal

Gráfico 6 – População residente em Miranda do Corvo 2019-2021

Gráfico 7 - Evolução Dos Trabalhadores Da Autarquia Desde 2018

Gráfico 8 – Número de trabalhadores por carreira em 2021 no Município de Miranda do Corvo

Gráfico 9 - Evolução dos trabalhadores por género

Gráfico 10 – Caracterização dos Trabalhadores por Idade

Gráfico 11 – Caracterização dos trabalhadores por habilitação literária

Gráfico 12 – Estrutura da relação jurídica de emprego público

Gráfico 13 - Distribuição dos candidatos por concurso

Gráfico 14 – Distribuição dos candidatos por género

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CRP – Constituição República Portuguesa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

AP – Administração Pública

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público

BEP - Bolsa de Emprego Publico

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

GAP - Gabinete de Apoio à Presidência

GAV - Gabinete de Apoio à Vereação

GSPC - Gabinete de Segurança e Proteção Civil

GIQC - Gabinete de Informática, Qualidade e Comunicação

DAF) - Divisão Administrativas e Financeira

DEP – Divisão de Empreendedorismo e Projetos

DVT – Divisão de Valorização Territorial

NGU – Núcleo de Gestão Urbanística

NDS - Núcleo de Desenvolvimento Social

NIA - Núcleo de Infraestruturas e Ambiente

CPA – Código do Direito Administrativo

SCI - Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado

Recrutamento e Seleção de Pessoal no Município de Miranda do Corvo

Anexos

Anexo 1 - Formulário de candidatura

Anexo 2 –Exercício do Direito de Participação dos Interessados

Anexo 3 – Perfil de Competências

Introdução

O relatório de estágio curricular foi realizado com vista a obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Gestão Pública, ministrado pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

A entidade acolhedora escolhida para a realização do estágio foi a Câmara Municipal de Miranda do Corvo (CMMC), mais propriamente no departamento de Gestão de Recursos Humanos.

O estágio curricular teve a duração de 6 meses (cerca de 960 horas), tendo como principal objetivo, estabelecer um contato com a realidade profissional, no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos numa autarquia, designadamente no que concerne ao recrutamento e seleção de pessoas e promoção da gestão integrada da documentação de arquivo produzida pelo Município.

O relatório está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo dedica-se à componente prática do trabalho, aludindo à importância da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) em geral, particularizando para a Administração Pública e de seguida a descrição dos métodos de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. O segundo capítulo apresenta resumidamente a organização da entidade acolhedora e por último no último capítulo, descrevem-se as atividades realizadas no estágio.

O departamento de Recursos Humanos, tem como objetivo fundamental, desenvolver indivíduos que possuem capacidades para desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas de forma eficiente, avaliando o seu desempenho, para entender quais deles se destacam pela sua capacidade de trabalho (Ribero e Dabos, 2007).

Segundo Ribero e Dabos (2007), as organizações necessitam considerar a gestão de recursos humanos como objetivo de aumentar a sua capacidade de atrair, desenvolver e manter os trabalhadores mais valiosos.

CAPÍTULO 1 - SETOR PÚBLICO ADMINISTRATIVO: ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, REGIONAL E LOCAL

O setor público administrativo é constituído pelo conjunto de entidades e de serviços da Administração Central, Regional e Local.

A Administração Central, abrange todo o território nacional, inclui os serviços administrativos do Estado e outros organismos centrais, que têm como objetivo satisfazer as necessidades coletivas, apoiam as tarefas de órgão central, ou seja, o Governo que é constituído por Ministérios (CFP,2015).

Nesta administração, incluem-se os organismos sem fins lucrativos controlados pela Administração Central e abrange a totalidade do território económico (CFP,2015).

A Administração Central é constituída por:

- Serviços Integrados
- Fundos e Serviços Autónomos

Os Serviços Integrados, detêm autonomia administrativa, mas não detêm autonomia financeira, ou seja, possuem personalidade jurídica, mas não autonomia patrimonial. Isto significa, que podem apenas, realizar atos e gestão corrente, não podendo recorrer a créditos.

Já os Fundos de Serviços Autónomos, possuem autonomia administrativa e financeira, ou seja, para além da personalidade jurídica, podem contrair créditos e realizar atos de gestão não corrente, como por exemplo vender património (CFP,2015).

A Administração Regional agrupa as administrações, que na sua qualidade de unidades institucionais distintas, exercem funções de administração a nível inferior ao central e superior ao local.

Os órgãos, agentes e serviços desta Administração têm competências limitadas às matérias de interesse das respetivas populações e exercem a sua competência, exclusivamente, sobre o território da respetiva região e nos limites da autonomia regional definidas na constituição da república portuguesa (DGAEP,2018).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

A Administração Local, compreende todas as entidades das administrações públicas, cuja autoridade fiscal, legislativa e executiva, considera meramente uma parte do território económico, definido por objetivos administrativos e políticos.

Esta administração é constituída pelas autarquias locais, são elas municípios e freguesias e pelas entidades intermunicipais, ou sejam áreas metropolitanas (DGAEP,2018).

1.2. Enquadramento Legal das Autarquias Locais.

1.2.1. Competências das Autarquias Locais

Em Portugal, as Autarquias Locais, são representadas com um tipo de administração indireta do Estado Português.

Segundo a Constituição da República Portuguesa, a organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais.

As Autarquias Locais, são pessoas coletivas territoriais, compostas de órgãos representativos que têm como objetivo a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos das respetivas populações (CFP,2015).

A organização, das Autarquias Locais compreende uma assembleia eleita dotada de poderes deliberativos e um órgão executivo colegial, perante ela responsável (Lei Constitucional n.º 1/2005, 2005: art.º n.º 239)

Segundo o art.º n.º 3 da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, as competências das Autarquias Locais prosseguem as suas atribuições através do exercício pelos respetivos órgãos das competências legalmente previstas, designadamente: de consulta, de planeamento, de investimento, de gestão, de licenciamento e controlo prévio e de fiscalização.

A prossecução das atribuições e exercício das competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e intangibilidade das atribuições do Estado (lei 75/2013: art.º 4).

1.2.1.1. Os Órgãos das Autarquias Locais

Os órgãos das Autarquias Locais são os municípios e as freguesias. Os órgãos representativos das freguesias, são a assembleia de freguesia e a junta de freguesias e os do município são a assembleia municipal e a câmara municipal.

1.2.1.1.1. Municípios

O Município tem como objetivo a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias.

Os Municípios dispõem de atribuições, em alguns domínios, tais como: equipamento rural e urbano, energia, proteção civil, saúde, ação social, habitação, polícia municipal, defesa do consumidor e de tempos livres e desporto (lei constitucional 1/2005,2005: art.º 23)

Uma vez que a assembleia municipal, é um órgão do representativo do município, compete laborar e aprovar o seu regimento, deliberar sobre recursos interpostos da marcação de faltas injustificadas aos seus membros e deliberar sobre a constituição de delegações, comissões ou grupos de trabalho, para o estudo de matérias relacionadas com as atribuições do município e sem prejudicar o funcionamento e a atividade normal da câmara municipal (lei constitucional 1/2005,2005: art.º n.º 26º).

Em relação à Câmara Municipal, compete elaborar e aprovar o regimento, executar e velar pelo cumprimento das deliberações da assembleia municipal e proceder à marcação e justificação das faltas dos seus membros (lei constitucional 1/2005,2005: art.º n.º 39º).

1.2.1.1.2. Freguesias

As freguesias têm como objetivo a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com o município.

As freguesias dispõem de atribuições, em alguns domínios, tais como: educação, ação social, abastecimento público, equipamento rural e urbano, culturas, tempos livres e desporto, desenvolvimento e proteção da comunidade (lei constitucional 1/2005, 2005: art.º 7º).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Em relação à Assembleia de Freguesia, tem como objetivos, elaborar e aprovar o seu regimento, deliberar sobre recursos interpostos da marcação de faltas injustificadas aos seus membros, deliberar sobre a constituição de delegações, comissões ou grupos de trabalho para o estudo de matérias relacionadas com as atribuições da freguesia e sem prejudicar o funcionamento e a atividade normal da junta de freguesia, solicitar e receber informação, através da mesa e a pedido de qualquer membro, sobre assuntos de interesse para a freguesia e sobre execução de deliberações anteriores e no exercício as respetivas competências, a assembleia de freguesia é apoiada, por trabalhadores dos serviços da freguesia designados pela junta de freguesia (lei constitucional 1/2005, 2005: art.º n.º 10º).

Relativamente às juntas de freguesia, compete-lhes executar e velar pelo cumprimento das deliberações da assembleia de freguesia, gerir os serviços da freguesia, proceder à marcação das faltas dos seus membros e à respetiva justificação, instaurar pleitos e defender-se neles, podendo confessar, desistir ou transigir, se não houver ofensa de direitos de terceiros e gerir os recursos humanos ao serviço da freguesia (lei constitucional 1/2005, 2005: art.º n.º 19º).

CAPÍTULO 2 - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

2.1. A importância das pessoas nas organizações

Uma organização é um conjunto de pessoas, recursos e tecnologias que pretende alcançar objetivos comuns (Redação BlogRH,2017).

As pessoas são um bem mais valioso de uma organização, são elas que fazem a gestão de recursos humanos da empresa, captam clientes, tomam decisões. As organizações não existiam se não fosse o trabalho que as pessoas desempenham (Redação BlogRH, 2017).

Levou algum tempo para que as organizações percebam que as organizações existem e funcionam por meio das pessoas. A área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas evoluíram ao longo dos anos, as pessoas começaram a ser reconhecidas como o elemento mais importante da organização (Redação BlogRH,2017).

2.1.1. Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas compreende as estratégias que pretendem atrair, reter, potencializar e administrar todos os funcionários e colaboradores (Cezanne,2017).

Segundo Bizeneo (2021), a gestão de pessoas é o conjunto de tarefas que tratam das relações entre os funcionários e a organização. Tudo o que afeta a situação do funcionário dentro da organização, passa pela gestão estratégica de pessoas.

Adoção de boas práticas de gestão de pessoas garante a satisfação dos seus colaboradores e a otimização da produtividade, o que resulta no crescimento saudável da empresa (Macedo,2019).

2.1.1.1. Pilares da gestão de Pessoas

Para uma administração eficaz é importante, identificar as necessidades dos colaboradores e da organização.

A gestão de pessoas baseia-se em 5 pilares, que ajudam a garantir um melhor desempenho e administrar os recursos humanos na organização, são eles:

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Motivação
- Comunicação
- Trabalho em Equipa
- Conhecimento e Competência
- Desenvolvimento

A Motivação é o fator responsável por fazer com que os trabalhadores procurem sempre dar o melhor de si nas suas atividades. Profissionais motivados são mais produtivos. Quando se fala em gestão de pessoas é importante ter em consideração estratégias que estimulem a motivação dos colaboradores. A motivação é um sentimento individual e cabe ao gestor perceber o que estimula cada colaborador (Guimarães, 2022).

A comunicação é um pilar essencial para a organização, é a base para que tudo decorra bem e gere ótimos resultados. Um gestor deve saber comunicar de forma segura e clara. Quando a organização promove a prática da comunicação transparente e inclusiva, os colaboradores sentem-se mais confiantes em expor as suas ideias e ajudando a alcançar os objetivos (Guimarães, 2022).

O trabalho em Equipa é importante para que todos se sintam que são significativos dentro da organização. Para manter um clima agradável na equipa, mantendo a colaboração entre todos, deve-se proporcionar momento de interação dentro e fora da organização, para que todos se possam conhecer melhor. A organização deve impulsionar o espírito colaborativos para minimizar os conflitos e cativar todos em uma crescente de resultados e disposição para que a organização de desenvolva (Guimarães, 2022).

O Conhecimento e Competência é outro pilar importante da Gestão de Pessoas. A organização deve incentivar os colaboradores a adquirirem novos conhecimentos para uma boa evolução da mesma. Para isso é necessários que os colaboradores, na gestão de pessoal, possam avaliar quais os conhecimentos e competências que precisam ser trabalhadas para oferecerem o melhor de si (Guimarães, 2022).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Por último, temos o Desenvolvimento, que a única maneira de evitar a estagnação de algum profissional é investir no seu crescimento, ou seja, a empresa incentiva a procura de conhecimento para que o colaborador possa aplicar no trabalho de forma eficiente (Guimarães, 2022).

O gráfico seguinte apresenta de forma resumida os pilares da gestão de pessoal.

Gráfico 1- Pilares da Gestão de Pessoal



Fonte: Guimarães, (2022)

2.2. Diferenças entre Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos

A diferença entre Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos, está nas responsabilidades diárias das rotinas da empresa. Enquanto que, a gestão de pessoas tem como objetivo o desenvolvimento de competências, a Gestão de Recursos Humanos é o elo de relacionamento entre a empresa e o colaborador (Macedo, 2018).

A Gestão de Recursos Humanos, tornou-se numa área estratégica no sentido de implementar práticas que correspondem às necessidades e objetivos organizacionais, ou seja, o foco é o desempenho dos colaboradores (Lima, 2020).

Os RH são responsáveis pelas ações de desenvolvimento das pessoas de acordo com as suas ideais, tanto individuais como organizacionais, com o objetivo de proporcionar o melhor desempenho de todos (Lima, 2020).

A Gestão de Pessoas está relacionada com a motivação dos colaboradores. Realiza pesquisas de clima organizacional, com o objetivo de obter uma melhor perceção dos colaboradores em relação a determinados pontos da empresa (Lima, 2020).

Para além de incentivar o bom relacionamento interpessoal e um bom clima de trabalho, a gestão de pessoas, contribui para a formação de líderes (Lima, 2020).

Apesar da Gestão de Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas, serem atividades diferentes, cada uma com a sua individualidade, atuam de forma conjunta pela procura de resultados. A junção é capaz de proporcionar um ambiente de trabalho saudável e uma organização positiva (Redação ORTEP, 2021).

2.3. Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Como definição, a Gestão de Recursos Humanos, diz respeito a todas as decisões e ações de gestão, que afetam a relação entre a organização e os seus colaboradores, tanto a nível coletivo como individual (Caetano e Vala, 2000). Para Toledo (1986), os recursos humanos são vistos como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas, para obter

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

atração, manutenção, motivação e desenvolvimento por parte dos grupos de pessoas preparadas e de forma estruturada que compõem as organizações.

No entanto, a evolução e conceito dos Recursos Humanos sofreu alterações, tendo sido dividida em 4 períodos diferentes:

Administração de Pessoal, que surge, numa fase inicial, entre o final do século XIX e os anos 60 do século XX, é descrita como a “gestão previsional dos efetivos” (Gilbert, 1999). Este modelo caracteriza-se pelo controlo e disciplina no trabalho, pelo respeito face à legislação, relações sociais e contratuais, satisfação perante a remuneração e formação imprescindível para a execução de tarefas (Brandão e Parente, 1998);

Gestão de Pessoal, surge entre 1960 e 1980 e afirmou-se um novo paradigma baseado numa lógica qualitativa de Gestão de Recursos Humanos em oposição à lógica quantitativa, presente na função de pessoal. Neste contexto, foram criadas Direções de Pessoal e os profissionais começaram a adquirir estatuto de gestores. A teoria organizacional tinha como base as Relações Humanas e o foco era direcionado para a “gestão previsional das carreias” (Serrano,2010);

Gestão de Recursos Humanos, surge entre 1980 e 1990, considerado como a “fase de gestão integrada” (Bilhim,2004), baseada no Desenvolvimento Organizacional, na Gestão Estratégica e na Teoria de Contingência (Serrano,2010). Distinguiu-se pelos seus contributos no Desenvolvimento Organizacional e da Gestão, através da sua visão estratégica, pela sua integração na estratégica da organização e também pelo desenvolvimento no fator humano enquanto elemento de competitividade (Brandão e Parente, 1998);

Gestão Estratégica de Recursos Humanos, surge em 1990, direcionado para a “gestão previsional das competências”, tornando-se o conceito de competências um aspeto fulcral para as empresas. O modelo presta maior atenção ao conteúdo dos empregos do que propriamente ao seu volume, com o intuito de desenvolver a personalização, adaptação, mobilização, partilha e antecipação (Serrano,2010).

Segundo o ponto de vista de Guest em 1990, a GRH estava estruturada em quatro tipos: o tradicional/conservador, a radical/conservadora, a pluralista/inovadora e a

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

unitária/inovadora. O primeiro tipo, tradicional/conservador, que se centra na eficiência administrativa e na redução de custos, principal preocupação da GRH. O tipo radical/conservadora, que assenta no privilégio da gestão e na disponibilidade e participação dos colaboradores. A pluralista/inovadora, que se traduz pela cooperação entre a gestão e os sindicatos, onde a principal questão é a segurança do emprego. E, por último, a unitária/inovadora, que inclui o conjunto de interesses entre a gestão e os colaboradores e também na inovação das técnicas de gestão (Caetano e Vala, 2007).

A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir desta altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo (Sousa et al., 2006).

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

No entanto, na atualidade as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Contudo, a GRH assume, assim, cada vez maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho. Neste contexto, as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ajudar as organizações a (Sousa, et al., 2006):

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliantes;
- Estimular comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura;
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

Após esta análise, importa salientar o papel do fator humano nas organizações e nas ações dos Recursos Humanos, pois são estas que, geridas como um recurso indispensável, contribuem para os resultados positivos da organização (Silva, 2015).

Através das práticas os recursos humanos, advém três tipos de comportamentos por parte dos colaboradores:

- Comportamento afetivo (existe um desejo de permanecer na organização e potenciar a sua imagem e produtividade);
- Comportamento normativo (o colaborador acredita que deve continuar na organização e dar o seu melhor potencial);
- Comportamento de Continuação (trata-se de um comportamento de necessidade, em que o colaborador fica na organização devido aos custos que a saída lhe implicará).

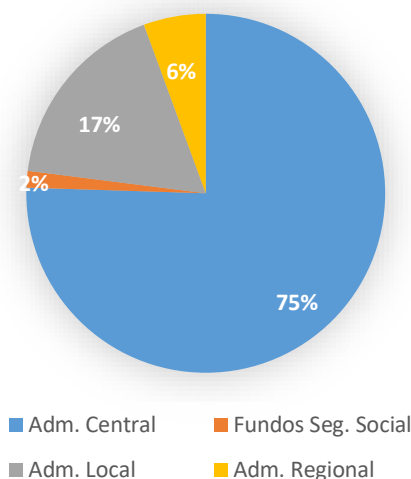
No subcapítulo seguinte serão demonstrados alguns dados estatísticos relativamente à Administração Pública no 2º trimestre de 2022.

2.4. Dados Estatísticos

A informação estatística tem uma enorme importância para a definição de políticas de emprego e para a tomada de decisão, por isso, a DGAEP produz estatísticas numa base trimestral e anual, substanciado respetivamente na síntese estatística do Emprego Público (SIEP) e no Boletim de Estatística do Emprego Público (BOEP).

No gráfico 1 podemos observar o peso do emprego nas administrações públicas a 30 de junho de 2022, em que 75% dos trabalhadores encontravam-se em entidades de administração central, 17% na administração local, 6% na administração regional e 2% nos fundos de segurança social.

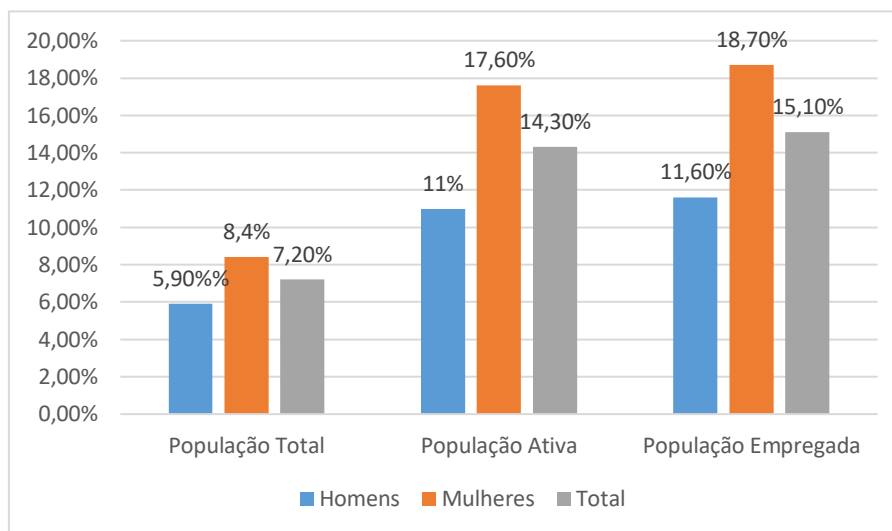
Gráfico 2 – Peso do emprego nas administrações públicas, 30 de junho de 2022



Fontes: INE, IP (2022); DGAEP – SIOE

O emprego no setor da administração pública representava, 7,2% da população total, 14,3% da população ativa e 15,1% da população empregada, como se pode observar no gráfico 2.

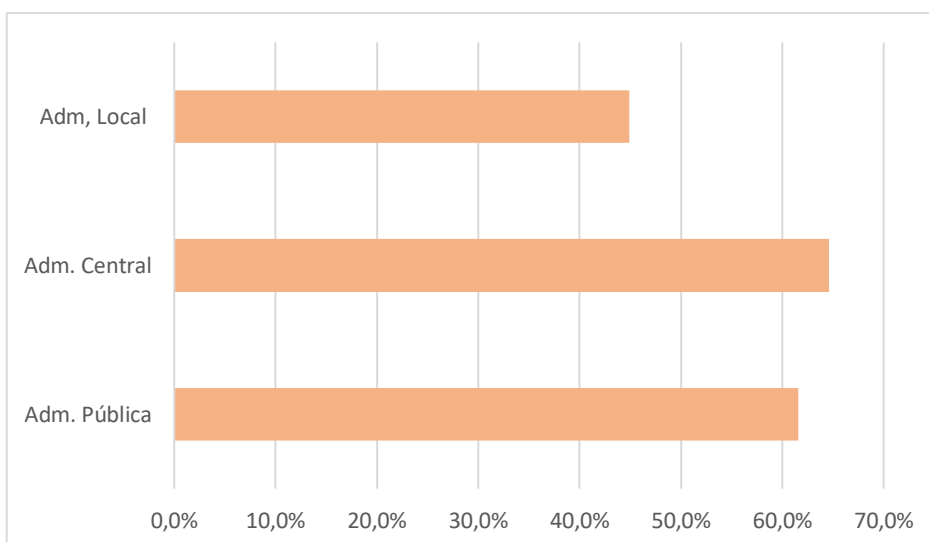
Gráfico 3 - Peso do emprego no setor da administração pública na população total, na população ativa e na população empregada



Fontes: INE (2022); DGAEP – SIOE

No final do 2º trimestre de 2022, 61,6% da força de trabalho no setor da administração pública eram mulheres, representado por 17,6% da população ativa do mesmo sexo.

Gráfico 4 – Taxa de feminização nas administrações públicas e na população ativa



Fontes: INE (2022); DGAEP – SIOE

CAPÍTULO 3 – A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1. Administração Pública

A Administração Pública, é um elemento presente no dia a dia de todas pessoas. Qualquer espaço onde haja convívio humano necessita da arte de gerir para que sua organização se efetive.

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

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

Para Caupers (1998) e vinculado pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), a Administração Pública pode ser compreendida entre dois âmbitos interconectados: orgânico/subjetivo e funcional/material. O âmbito orgânico/subjetivo, no qual a Administração Pública é constituída pelo conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais organizações públicas que asseguram, em nome da coletividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar. No âmbito funcional/material, a Administração Pública compõe-se do conjunto de ações e operações desenvolvidas pelos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas e ainda por outras entidades para tanto habilitadas por normas de direito público(Caupers, 1998).

Posteriormente, da análise da administração pública e o que esta engoba, é mencionado o termo autarquias locais, que de acordo com o artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa remete-se a *“pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”* (lei constitucional 1/2005, 2005). Em relação às categorias de autarquias locais, o artigo 236.º também da CRP, designa *“as freguesias, municípios e as regiões administrativas”*.

Relativamente às atribuições do município, o artigo 23.º da Lei 75/2013 de 12 de setembro, refere que constituem atribuições do município, a promoção e salvaguarda dos

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias e ainda em domínios como: equipamento rural e urbano; energia; transportes e comunicações; educação; património, cultura e ciência; tempos livres e desporto; saúde; ação social; habitação; proteção civil; ambiente e saneamento básico; defesa do consumidor; promoção do desenvolvimento; ordenamento do território e urbanismo; polícia municipal e por último cooperação externa.

A administração pública para além de incrementar ações a nível da educação, saúde, transporte, segurança, cultura, habitação e outros privilégios que favorece a melhoria das condições de vida, tem também o dever de praticar ações de responsabilidade social (Frey, Marcuzzp e Oliveira, 2008).

A administração pública é composta por um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como por pessoas coletivas públicas (Autarquias Locais), que deve satisfazer as necessidades coletivas da sociedade. Este conceito, estabelece um conjunto de funções a fim de organizar a administração do Estado, com base num sistema regido por normas. Comparativamente, a Administração Privada visa a satisfação de necessidades individualizadas ou necessidades de grupo, mas que não atingem um coletivo (Massuanganhe, 2011). Apesar de que nos 2 conceitos de administração estejam implícitas formas de administração, a principal diferença é que, a administração pública é formada pelos variados órgãos públicos que governam o comum, enquanto que, na administração privada as entidades governam de forma privada. Resumindo, a administração pública alcança os municípios, é regulado pelo governo, simultaneamente com o povo que elege o governo. Já na administração privada, afeta a esfera privada, ou seja, inclui-se empresas, associações, fundações e similares.

No quadro seguinte pode-se observar uma comparação resumida entre as diferenças das duas formas de administração.

Quadro 1 – Diferenças entre a Administração Pública e Administração Privada

	Administração Pública	Administração Privada
Objetivo	Satisfazer necessidades coletivas	Satisfazer necessidades individuais
Fins	Interesse Público	Interesse Particular
Meios	Legislação/regulamentos, autotutela declarativa, privilégio de execução prévia	Contratos entre particulares
Financiamento	Imposto	Investimento privado
Objetivo Final	Contribuir para o bem-estar da sociedade	Maximização do lucro
Lógica de atuação	Inexistência ou imperfeições de mercado	Atuar no mercado
Valores	Igualdade, equidade, justiça, proporcionalidade, universalidade	Restrições na prestação de serviços
Concorrência	Tendencialmente inexistente ou limitada	Concorrência com outros atores (concorrência perfeita)

Fonte: Mozzicafreddo et.al (2007); Mozzicafreddo e Gomes (2001) e Bilhim (2004)

3.2. Estrutura da Administração Pública

A estrutura da Administração Pública em Portugal inclui, o Estado, os Institutos Públicos, Empresas Públicas, Associações Públicas, Entidades Reguladoras e Autarquias Locais e Regiões Autónomas (DGAEP). Assim, pode-se entender que se trata de um conjunto de organizações públicas de grupos diferentes. Segundo Caetano (2015), a administração pública diferencia-se por três grupos: a Administração Direta do Estado, que está subordinada ao Governo (poder de direção); a Administração Indireta do Estado, está sujeita à sua superintendências e tutela (poder de controlo, fiscalização e orientação) e,

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

por fim, a Administração Autónoma, que está sujeita apenas à tutela, ou seja poder de fiscalização e controlo (Caetano,2015).

A **Administração Direta** do Estado integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, direta ou indiretamente e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade vocacionada à satisfação das necessidades coletivas (DGAEP,2018).

Como nem todos os serviços da Administração Direta do Estado tem a mesma capacidade territorial, deve-se diferenciar-se 2 serviços:

- Serviços Centrais – possuem domínio em todo o território nacional, como por exemplo as Direções-Gerais organizadas em Ministérios;
- Serviços Periféricos – possuem domínio territorialmente limitada, como é o caso das Direções-Regionais.

A **Administração Indireta** do estado engloba as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, preñadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que incrementam uma atividade administrativa que seguem fins próprios do Estado. É definida como administração do Estado porque seguem fins próprios deste, e porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do estado, designando de administração indireta (DGAEP).

A Administração Indireta do Estado envolve três tipos de entidades:

- Serviços personalizados
- Fundos personalizados
- Entidades públicas empresarias

Os Serviços Personalizados são pessoas coletivas de natureza institucional preñadas de personalidade jurídica, criadas pelo poder público para, com independência em relação à pessoa coletiva Estado, seguirem determinadas funções próprias deste. É exemplo, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, cuja missão é promover a criação e qualidade do emprego e combater o desemprego através de políticas ativas de emprego.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Os Fundos personalizados são pessoas coletivas de direito público, constituídas pelo ato do poder público, com natureza patrimonial.

Tem como objetivo a prossecução de determinados fins públicos especiais, como acontece, com os Serviços Sociais das forças de segurança.

As Entidades públicas empresarias são pessoas coletivas de natureza empresarial, com fins lucrativos, que culminam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nos quais o Estado ou outras entidades públicas possuem a totalidade do capital. Como exemplo destas entidades, temos o Centro Hospitalar de Lisboa Norte, e o Centro Hospitalar do Porto.

A **Administração Autónoma** é constituída por um grupo de entidades em que o objetivo principal é a prossecução dos interesses das suas populações, detendo de autonomia e independência para definir a sua orientação e atividade. Estas entidades agrupam-se em três categorias (DAGEP, 2018):

- Administração Regional (autónoma)
- Administração Local (autónoma)
- Associações Públicas

A Administração Regional (autónoma), tem a mesma cambiante organizacional da Administração direta do Estado e da Administração indireta do Estado. O que distingue a Administração regional (autónoma) destas, é a sua capacidade territorial e material.

A Administração Local (autónoma) acata, também ao mesmo modelo: serviços de Administração direta e indireta. A administração Local (autónoma) é constituída pelas autarquias locais (pessoas coletivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações). As competências desta Administração, limita-se também ao território da respetiva autarquia local e às matérias estabelecidas na lei.

Por último, as Associações Públicas, são pessoas coletivas de natureza associativa, criadas pelo poder público para garantir a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução. É exemplo desta associação as Ordens Profissionais (DGAEP, 2018).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

O quadro seguinte mostra em síntese como está organizada a Administração Pública.

Quadro 2 – Organização da Administração Pública

Âmbito da Administração Pública	Modalidades de Administração	Tipos Organizacionais
Administração do Estado	Administração Direta	Serviços Centrais – Direções-Gerais; Secretarias -Gerais. Serviços Periféricos – Direções Regionais da Educação.
	Administração Indireta	Pessoas coletivas de natureza institucional – Instituto Nacional de Estatística, Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Entidades jurídicas de direito público - Serviço Social das Forças de Segurança). Empresas públicas - hospitais; empresas de transportes; teatros nacionais).
Administração Local	Administração Autónoma	Administração Regional – Regiões Autónomas da Madeira e Açores). Administração local - autarquias: municípios e freguesias. Associações públicas – associações públicas profissionais, como a Ordem dos Advogados.

Fonte: Lopes & Rodrigues (2004)

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Relativamente à estrutura da Administração Pública, a Constituição da República Portuguesa no n.º1 do artigo 267.º explicita que esta é “*estruturada de modo a evitar a burocratização, a ampliar a aproximação dos serviços prestados às populações e a assegurar a participação dos interesses da sua gestão efetiva, designadamente, por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática*”(Lei constitucional n.1/2005, 2005 n.º 1 artigo 267)

Podemos perceber a importância da administração pública na organização do Estado, o qual, no âmbito a sua administração, para atingir o bem público, exerce a manutenção da ordem interna, organizando e estruturando setores atuantes na sociedade, como também a execução de serviços para alcance do progresso da coletividade (Pinto, 2008).

3.3. Princípios Gerais da Administração Pública

Os princípios gerais orientam a Administração Pública em sentido substantivo regulando a sua atuação na função administrativa. São vários os princípios, mas os mais importantes são eles: Princípio da legalidade, da igualdade, da proporcionalidade, da justiça e da razoabilidade, da imparcialidade e da boa-fé.

Princípio da legalidade

Segundo o artº n-º3 do Código do Procedimento Administrativo (CPA), os órgãos da Administração Pública devem atuar em obediência à lei e ao direito, dentro dos limites dos poderes que lhe foram conferidos e em conformidade com os respetivos fins.

Princípio da igualdade

A Administração Pública não pode beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social (DGAEP,2016).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Princípio da proporcionalidade

A Administração Pública deve adotar os comportamentos adequados aos fins prosseguidos, ou seja, só pode exigir o indispensável à realização da atividade administrativa (DGAEP,2016).

Princípio da justiça e da razoabilidade

Segundo o artº n.º 8 do CPA, a Administração Pública deve tratar de forma justa todos aqueles que com ela entrem em relação, e rejeitar as soluções desrazoáveis ou incompatíveis com a idade de Direito, nomeadamente das normas jurídicas do exercício da função administrativa (Lei constitucional n.º 1/2005, 2005).

Princípio da imparcialidade

Segundo o artº n.º 9 do CPA, a Administração Pública deve tratar de forma imparcial aqueles que com ela entrem em relação, considerando com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório e adotando as soluções organizativas e procedimentais indispensáveis à preservação da isenção administrativa e à confiança nessa isenção (Lei constitucional n.º 1/2005, 2005).

Princípio da boa-fé

A Administração Pública e os particulares devem agir segundo o princípio da boa fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa (DGAEP,2016).

3.4. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) é aplicável tanto à administração direta como à administração indireta do estado. Engloba todas as formas de ligação estabelecidas entre o Estado e os trabalhadores com relação de emprego público.

No âmbito da aplicação da LGTFP (lei 35/2014,2014) incluem-se:

- Entidades da administração direta e indireta do Estado;
- Órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, dos tribunais e do Ministério Público;

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Órgãos e serviços de apoio à Assembleia da República;
- Serviços periféricos externos do Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- Outros trabalhadores com contrato em funções públicas que não exerçam funções nas entidades referidas anteriormente.

No entanto, a LTFP não é aplicável nos seguintes casos:

- Gabinetes de apoio aos membros do Governo e de titulares de órgãos da administração regional e local;
- Entidades públicas empresariais;
- Entidades administrativas independentes com funções de regulação da atividade económica dos setores privado, público e cooperativo e Banco de Portugal.

3.5. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, não pode ser dissociada com a parte jurídica, uma vez que, está por detrás das principais práticas que se aplicam hoje em dia, na organização do setor público, como por exemplo a Lei n. º35/2014, de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP).

De acordo com a lei acima referida, é importante salientar não só as práticas utilizadas nos Recursos Humanos na Administração Pública, mas também as competências dos funcionários e agentes. Esta vertente é destacada pela sua importância devido ao fato de ter interligação com todas as práticas dos RH, como é o caso do recrutamento e seleção, vínculos, carreias e remunerações, avaliação de desempenho e por fim a formação profissional.

O primeiro destaque realçado dos colaboradores face às competências resulta do recrutamento e seleção. Este refere-se ao conjunto de técnicas e procedimentos para recrutar pessoas qualificadas e capazes para um cargo específico dentro da organização. Na Administração Pública, gere-se este processo de acordo com a Portaria n. º125-A/2019, de 30 de abril, na atual redação.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Quando o trabalhador é selecionado, irá submeter-se à avaliação pelo seu percurso profissional. Atualmente, a Administração Pública apresenta um sistema de avaliação próprio, o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública), aprovado pela Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro. Este sistema é de carácter bienal, procura avaliar os trabalhadores, dirigentes e os organismos de acordo com as competências e objetivos inseridos na carreira de cada colaborador.

Relativamente aos vínculos, carreiras e remunerações dos trabalhadores do Estado (Lei n.º12-A/2008 de 27 de fevereiro), verificou-se uma mudança, o “Quadro de Pessoal” passou a ser substituído pelo “Mapa de Pessoal”, que prevê o número de posto de trabalho necessários à execução das atividades, tendo em conta um horizonte de um ano.

Em relação às carreiras, a DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público), seguindo a Lei n.º12-A/2008, verifica-se as principais alterações: a redução do número de carreiras e a definição de carreiras (técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais). As categorias foram reduzidas de forma significativa, as remunerações passam a depender da avaliação de desempenho, tendo sempre em atenção a existência de um orçamento.

Segundo Nunes (2008), a evolução das carreiras está relacionada com a gestão de recursos humanos de cada serviço, o que vai ao encontro do modelo de gestão por objetivos definidos pelo governo.

Ao nível da política remuneratória, a Lei n.º12-A/2008 criou como principal alteração uma tabela única remuneratória que, de acordo com a Portaria n.1553-C/2008, de 31 de dezembro, e o Decreto Regulamentar n.º14/2008, de 31 de julho, engloba os níveis remuneratórios das carreias gerais (Silva,2015).

A formação profissional na AP, é regulada pelo Decreto-Lei n.º86-A/2016, de 29 de dezembro, que tem como objetivo a definição do conceito de formação como um processo global e contínuo, ou seja, o trabalhador tem que adquirir e desenvolver as suas competências, bem como reter comportamentos apropriados ao desempenho das suas atividades.

Posto isto, a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública tem vindo a apresentar vários problemas, devido a procedimentos rígidos e à falta de recompensas a fim de existir diferenças entre os trabalhadores. As autarquias revelam não estarem aptas a darem resposta a muitas questões que se vão levantando (Barradas,2002).

3.6. Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

O suporte da Gestão de Recursos Humanos encontra-se nas teorias organizacionais e comportamentais, compostas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais (Neves, 2000).

A abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistemática e a abordagem contingencial constam-se entre as teorias organizacionais que influenciam as práticas da GRH.

A conceito da abordagem clássica¹, desenvolveu-se uma perspetiva redutora dos indivíduos os quais são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão (Sainsaulieu, 1997).

O movimento das Relações Humanas surge na década de 1930 nos Estados Unidos pelas investigações de Elton Mayo. É um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração, que procurou evidenciar o lado humano e social das organizações (Portal da Administração,2015).

A teoria das Relações Humanas, conseguiu demonstrar que os fatores mais importantes para o desempenho individual, estão as relações interpessoais. Esta foi uma descoberta revolucionária para a época, uma vez que representou uma nova filosofia na administração em relação às ideias predominantes da administração clássica (Portal da Administração,2015).

¹ Autores de referências são Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Este movimento viria a elaborar uma nova forma de racionalidade centrada na integração do fator humano nos diversos contextos da produção, da comunicação e da organização em geral. Desta forma passaram a estar acessíveis duas alternativas possíveis para pensar na organização (Sainsaulieu, 1997):

- na base da racionalidade técnica e económica (abordagem clássica);
- na base dos problemas humanos como ponto de partida para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações entre elas (Sainsaulieu, 1997).

A abordagem sistemática das organizações, surge na década de 1950, como um dos referenciais teórico/metodológico organizacional, no modelo de modernização baseado na melhoria da qualidade do processo e produto de trabalho (Rodrigues 1994).

A abordagem sistémica traz-nos seus princípios, a característica de compreensão da totalidade organizacional, onde o homem e a máquina assumem condições privilegiadas, de elementos mutuamente inclusivos no sistema organizacional (Dela Coleta, 1989).

A teoria do Desenvolvimento Organizacional surge na década de 1930. Esta teoria baseia-se nos conceitos de mudança e de capacidade de adaptação da organização à mudança e para além destes, desenvolve outros conceitos dinâmicos como sejam a organização, a cultura organizacional, o desenvolvimento e as fases da organização (Chiavenato, 1983).

No que diz respeito às teorias comportamentais, que resultam do movimento do Desenvolvimento Organizacional, constam-se as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança e do trabalho em equipa (Chiavenato, 1993).

As teorias organizacionais de cariz sistémico e contingencial, bem como as teorias comportamentais, consideram relevante o fator humano no contexto dos fatores que contribuem para a eficácia organizacional (Neves, 2000).

CAPÍTULO 4 - PRÁTICAS TÉCNICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Schuler e Jackson (2014), o objetivo das práticas de GRH das empresas, é encorajar e apoiar os comportamentos dos trabalhadores de forma, a que, a estratégia específica da empresa seja implementada com sucesso.

As práticas de GRH, são as seguintes: Análise e Qualificação de Funções, Acolhimento e Integração, Sistema de Recompensas, Desenvolvimento e Gestão de Competências, Desenvolvimento de Carreira, Recrutamento e Seleção e Avaliação e Gestão do Desempenho.

Uma vez que durante o estágio, o foco foi sobre as práticas de Recrutamento e Seleção Avaliação e Gestão do Desempenho, irei dar mais importância a estas.

4.1. Análise e Qualificação de Funções

A Análise e Qualificação de Funções, consiste num processo de recolha, análise e sistematização de informação, acerca de uma função, com o objetivo de identificar as tarefas ou atribuições, bem como, as competências necessárias para o seu desempenho (Sousa, et al., 2006).

Segundo Sousa, et al., 2006, uma análise e descrição de funções adequada permite: a descrição das principais atividades; identifica as principais tarefas de uma função; descreve as competências necessárias para desempenhar as atividades e fornece a importância relativa dos componentes da função.

Esta tem como objetivo, permitir que a gestão comunique à direção da organização e que os colaboradores percebam onde se enquadram na organização (Sousa, et al., 2006).

4.2. Acolhimento e Integração

O Acolhimento e Integração, é um processo importante, ou seja, é acolher um novo elemento, e fornecer-lhe as melhores condições de integração, para que se sinta membro da organização. Mas nem sempre as organizações atribuem importância, que este

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

processo deve ter, não dedicando tempo nem recursos à sua preparação e planeamento (Sousa, et al., 2006).

Este processo, inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase de recrutamento e seleção. Existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização. Essas informações, são fulcrais para o desenrolar do processo e podem determinar o início da relação laboral, ajudando o colaborador a conhecer melhor a organização (Sousa, et al., 2006).

4.3. Sistemas de Recompensas

O Sistema de Recompensas, é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial (Sousa, et al., 2006).

Os objetivos deste sistema, segundo Sousa, et al., 2006, são:

- Contribuem para construir e fortalecer a cultura da empresa;
- Atrair e reter os melhores colaboradores;
- Poder ser utilizado com o objetivo de aumentar a motivação e a produtividade;
- Reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa, permitindo uma distinção clara dos mesmos.

4.4. Desenvolvimento e Gestão de Competências

O Desenvolvimento e Gestão de Competências, é um método para gerir as competências dos colaboradores, com o intuito de desenvolver e potencializar seus conhecimentos e habilidades. Abrange competências tanto técnicas quanto comportamentais, ou seja, hard skills e soft skills (Redação mereo, 2022).

Segundo Sousa, et al., 2006, a gestão de competências pode ser usada, não apenas para avaliação dos colaboradores, mas como uma verdadeira ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, ao nível de:

- Novas práticas de recrutamento e seleção;

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Processo de acolhimento e integração do novo colaborador;
- Mobilidade interna;
- Modificação nos sistemas de remuneração;
- Processo de avaliação de desempenho.

4.5. Desenvolvimento de Carreira

O conceito de Desenvolvimento Carreira, foca-se essencialmente no indivíduo e nas suas atividades. No entanto, não pode centrar-se apenas na perspetiva individual, devendo implicar uma análise à dinâmica decorrente da relação entre a organização e o indivíduo (Sousa, et al., 2006).

Os objetivos do desenvolvimento de carreira, permite que:

- O próprio colaborador e organização possam conhecer melhor as características do colaborador e os seus interesses;
- Exista um melhor conhecimento sobre as opções e carreira do colaborador;
- Se faça um planeamento específico e concreto da ação;
- Se desenvolvam as competências dos indivíduos;
- Se concretize uma gestão do mercado interno, em consonância com as necessidades da organização e com a cultura organizacional (Sousa, et al., 2006),

4.6. Recrutamento e Seleção

Recrutamento e seleção, representam dois conceitos distintos, que ainda assim, se complementam e que devem ser tomados como duas fases do mesmo processo – a introdução de recursos humanos numa organização (Torrington, Hall e Taylor, 2005). De acordo com as considerações de Melanthiou, Pavlou e Constantinou (2015), o recrutamento diz respeito ao processo de atrair, selecionar e contratar o melhor colaborador, o que está mais alinhado com os objetivos da organização.

Ainda, segundo estes autores, contratar o melhor empregado significa, por um lado, minimizar os custos do processo de recrutamento e seleção e, por outro lado, maximizar a força de trabalho que contribui para a vantagem competitiva da empresa. De acordo com Cunha (2012), a seleção é “o processo através do qual as organizações escolhem as

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

peçoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de atraídas”. Esta escolha, deve fundamentar-se em normas e questões éticas, tendo em conta que deve existir uma interligação das capacidades e do contributo do candidato com os objetivos organizacionais (Cunha, 2012).

O recrutamento tem 3 formas: interno, externo e misto. O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via de aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher. Para que uma organização possa aproveitar as múltiplas vantagens que lhe advêm do recurso ao recrutamento interno, é indispensável o profundo e completo conhecimento das potencialidades internas dos colaboradores da organização (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

O recrutamento interno, por norma é realizado nas empresas públicas através de concursos públicos. Este tipo de recrutamento também tem desvantagens: a existência de uma renovação mais lenta da cultura organizacional; a desmotivação para os candidatos que não são promovidos e a indecisão por parte da chefia na escolha do candidato podendo os cargos de chefia ser atribuídos a pessoas com pouca capacidade de liderança (Almeida, 2012).

O recrutamento externo é quando há determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenche-lo com candidatos externos à organização. Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Este recrutamento proporciona o desenvolvimento da organização, através da entrada de novos candidatos com outro olhar sobre a organização, no entanto é mais dispendioso e demorado para a organização, podendo recrutar-se o candidato errado na medida em que não se conhece o mesmo. A organização tem um papel fulcral na integração e orientação do futuro funcionário para que não haja desmotivação (Amorim, 2015, Rocha, 2010).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

O recrutamento misto é a união entre o recrutamento interno e externo, ou seja, primeiro as organizações optam pelo recrutamento externo, dando oportunidades às pessoas que estão no mercado de trabalho e que ainda não fazem parte do quadro da organização e caso não consigam os resultados desejáveis, passam para o recrutamento interno. Independentemente de ser externo ou interno, o objetivo é que o colaborador seja qualificado para o cargo.

A seleção, é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Em primeiro lugar, é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre os candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de seleção (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

O processo de seleção de pessoas numa organização é essencial, pois possibilita recrutar os indivíduos que possuam as características e competências pretendidas para a função a exercer na empresa. Portanto, quando o processo de seleção é bem executado, as pessoas exercem as funções adequadas nos cargos exigentes na organização, o que permite aumentar o desempenho pessoal e a eficácia na organização (Cascão, 2004, Chiavenato, 2005).

A seleção de pessoas implicará a integração de novos elementos na organização; é uma atividade de escolha e de decisão restritiva da pessoa que irá exercer o cargo. Neste processo escolhem-se e classificam-se os candidatos que sejam mais adequados às necessidades da função que vão exercer na empresa. Assim, compreendemos que o processo de seleção de pessoas é, o meio pelo qual se procede à escolha entre um determinado número de candidatos, daquelas que apresentem maior probabilidade de desempenhar satisfatoriamente, as tarefas previstas, de se adaptarem às características do cargo e ao desenvolvimento da organização (Varão, 2009).

Os requisitos da qualidade dos métodos de seleção devem ser práticos, confiáveis, objetivos e válidos, contudo é absolutamente fundamental que se respeitem os padrões

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

éticos, assegurando a privacidade e confidencialidade dos colaboradores, e seguindo os requisitos legais (Bohlander et al., 2003).

Assim, há certos métodos que as organizações usam mais recorrentes, podendo até combinar alguns dos seguintes métodos:

- Análise Curricular;
- Testes psicológicos;
- Testes de Personalidade;
- Testes de Aptidão Física;
- Teste de Competências Específicas;
- Testes de simulação;
- Entrevistas.

A análise curricular não implica a presença do candidato. Este método permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências e dos “feitos” conseguidos (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006),

Os testes psicológicos referem-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos. A sua função, consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Os testes de personalidade permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo carácter ou pelo temperamento (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Existem 2 tipos de testes de personalidade, são eles genéricos ou específicos. Os genéricos relevam traços gerais de personalidade e uma síntese global, enquanto que os específicos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Para Chiavenato (2002), um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, capaz de distingui-la das demais.

Os testes de aptidão física permitem aferir a aptidão física para o desempenho de uma determinada função (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

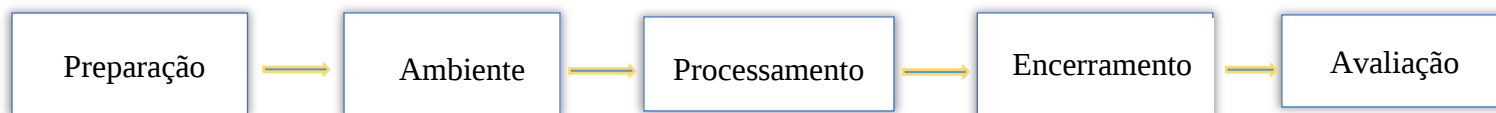
Os testes de competências específicas, são estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função, que as organizações consideram necessário testar (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006)).

Os testes de simulação têm como ponto de partida o drama, ou seja, a reconstituição de um acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais aproximadamente possível do real. Os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para a função (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

E por último, as entrevistas, que são um processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro, o entrevistado ou entrevistados (Chiavenato, 2002).

De acordo com Chiavenato (2002), ele define 5 etapas fundamentais inerentes a este processo, são elas:

Quadro 3 – As etapas da entrevista ao longo do processo de Seleção de Pessoal.



Fonte: Chiavenato, 2002

O recrutamento e seleção é um processo encadeado de procedimentos, que culminam na decisão final de escolha do candidato, que irá desempenhar a função disponível, devendo ser precedido de ações tendentes à identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher (Cardoso, 2005).

4.6.1. Procedimento Concursal Comum na Administração Pública

Com a entrada do Decreto-Lei 404-A/98, de 18 de dezembro, foram implementadas novas normas nas carreiras de regime geral em que comparação com a Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro e com a Lei nº 59/2008. De 1 de setembro, pode verificar-se que foram feitas várias modificações.

Como atrás referido, os conceitos como “quadro de pessoal”, a “promoção”, “lugar no quadro”, deixaram de existir, dando lugar a novos princípios.

A elaboração da proposta de orçamento e de mapa de pessoal que define, com a identificação do órgão máximo do serviço, a necessidade de haver ou não novas contratações, começou com a entrada em vigor da Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações, que definiu algumas mudanças respetivamente às regras pertencentes ao recrutamento que passaram a estar associadas ao ciclo anual de Gestão de Recursos Humanos. Na atualidade, os procedimentos concursais na Administração Pública administram-se pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Lei nº35/2014 de 20 de junho e pela Portaria nº125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal.

Segundo o art.º2º da Portaria n.º125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual, o procedimento concursal é um conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das atividades e à prossecução dos objetivos de órgãos ou serviços.

O procedimento concursal para ocupação de postos de trabalho, desempenha um papel fulcral na gestão do pessoal que exerce funções públicas. Neste sentido, começam a alcançar-se soluções que estabelecem os princípios constitucionais de liberdade de candidatura, de igualdade para todos os candidatos e de mérito, que com isto pretendem que a Administração Pública, detenha os meios fundamentais para desempenhar eficientemente no recrutamento e seleção dos recursos humanos.

Os candidatos tem um conjunto de requisitos obrigatórios para a constituição de relação jurídica de emprego público que constam no artigo n.º17 da LTFP, são esses:

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Possuir nacionalidade portuguesa, quando esta não for dispensada pela constituição, convenção internacional ou por lei especial;
- Ter 18 anos de idade completos;
- Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe determinar;
- Possuir robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

Só podem candidatar-se ao procedimento concursal, quem seja titular do nível habilitacional e da área de formação correspondentes ao grau de complexidade funcional da carreira e categoria caraterizadoras do posto de trabalho para ocupação do procedimento publicitado (art.º 34º da LTFP).

Segundo o art.º 3.º da Portaria Portaria n.º125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual, existem três modalidades do procedimento concursal:

- Comum, destina-se ao recrutamento imediato para ocupação de postos de trabalho previsto, e não ocupados, nos mapas de pessoal dos órgãos ou serviços, bem como de necessidades futuras do empregador público;
- Para constituição de reservas, sempre que se destine à constituição de reservas de pessoal para satisfação de necessidades futuras da entidade empregadora públicas;
- Recrutamento centralizado para satisfação de necessidades de um conjunto de empregadores públicos, que abrange o procedimento de constituição de reserva de recrutamento em entidade centralizada e os procedimentos de oferta de colocação abertos na sua sequência.

Posto isto, a modalidade do procedimento concursal que será estudado neste relatório será o procedimento concursal comum.

4.6.2. Fases do Procedimento Concursal

O procedimento concursal obedece às regras impostas pela LTFP, e pela Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal. Este procedimento, é um processo que tem que passar, obrigatoriamente, por

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

várias etapas para que seja concluído com sucesso, uma vez que é um método muito burocrático e demoroso.

Deste modo, existem 9 fases referentes ao procedimento concursal. A fase inicial consiste em identificar a necessidade de recrutamento tendo em conta o mapa de pessoal. De acordo com n.º1 do art.º 33 da LTFP, o recrutamento é decidido pelo dirigente máximo do órgão ou serviço. Uma vez tomada a decisão de recrutar, é elaborado um despacho de abertura do procedimento concursal, que é submetido a aprovação.

Aquando a decisão de abertura deve ser designado o júri do procedimento concursal pelo dirigente máximo do serviço nos termos do art.º 12ª da Portaria n.º 125º-A/2019, de 30 de abril, na redação atual. A composição e competências do júri encontram-se definidas nos art.º 13.º e 14.º da mesma portaria.

Depois de o despacho estar aprovado, passamos à fase seguinte, divulgação do procedimento. Segundo o art.º 11 da Portaria n.º125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual, o procedimento concursal é publicitado, pela entidade responsável pela sua realização, pelas seguintes formas: a) na 2ª série do Diário da República, por extrato, com exceção ao disposto no número seguinte; b) na bolsa do emprego público (BEP), através do preenchimento de formulário próprio, devendo estar disponível para consulta no 1º dia útil seguinte à publicação referida anteriormente; c) no sítio da Internet da entidade, por extrato disponível por consulta a partir da data da publicação na BEP.

A terceira fase é a apresentação de candidaturas. Aqui são apresentadas as candidaturas e os respetivos documentos requisitados no aviso de abertura do respetivo procedimento em suporte eletrónico, através do preenchimento de formulário (artº 19º da Portaria Portaria n.º125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual). O prazo de apresentação de candidaturas é, entre o mínimo de 10 dias e um máximo de 20 dias úteis contados a partir da data da publicação no Diário da República (art 18º do mesmo diploma legal).

Terminado o prazo de apresentação das candidaturas, passamos à quarta fase é apreciação de candidaturas, ou seja, são submetidas para apreciação do júri.

O júri procede, nos 10 dias uteis seguintes, à verificação dos elementos apresentados pelos candidatos, designadamente a reunião dos requisitos exigidos e apresentação dos

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

documentos essenciais à admissão ou avaliação nos termos do art.º 21º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual. Após apreciação das candidaturas, o júri procede à deliberação dos candidatos que possuem requisitos necessários para serem admitidos aos métodos de seleção e exclui os que não possuem os requisitos necessários. Os que não cumprem os parâmetros, tem 10 dias para a realização da audiência de interessados (Portaria n.º 125º-A/2019, art.º 23º, de 30 de abril, na redação atual).

Tendo já a lista de candidatos admitidos, passamos à 6ª fase, aplicação dos métodos de seleção. Os candidatos são convocados, no prazo de 5 dias úteis para a realização dos métodos de seleção, com indicação do local, data e horário em que os mesmos se devem apresentar (Portaria n.º 125º-A/2019, art.º 24º, de 30 de abril, na redação atual). Os candidatos aprovados em cada método são convocados para a realização do método seguinte (Portaria n.º 125º-A/2019, art.º 25º, de 30 de abril, na redação atual).

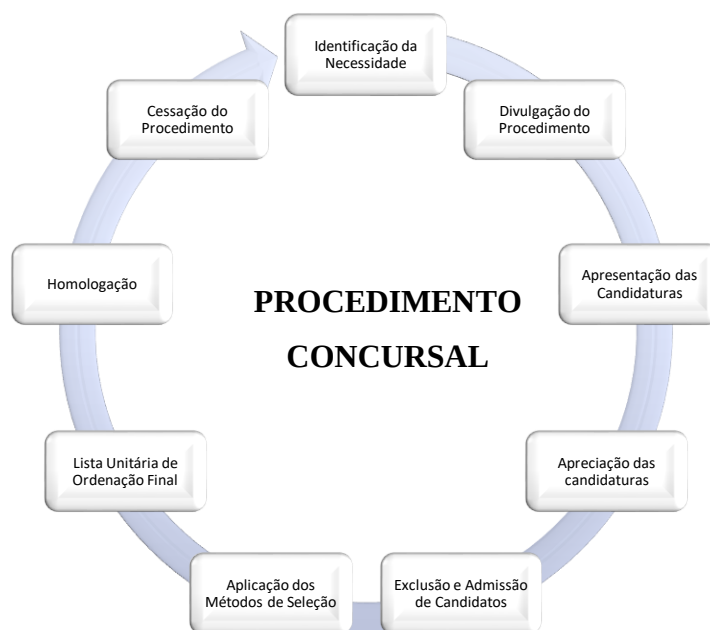
A sétima fase, é a elaboração da lista unitária de ordenação final, ou seja, os candidatos que completam o procedimento com aprovação em todos os métodos de seleção aplicados, é executada a lista de acordo com a escala classificativa de 0 a 20 valores, em resultados da média aritmética ponderada das classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção (Portaria n.º 125º-A/2019, art.º 26º, de 30 de abril, na redação atual).

Na oitava fase, é a homologação da lista unitária de ordenação final, pelo dirigente máximo do órgão ou serviço que procedeu à publicitação. Após feita a homologação, a lista deve ser afixada em local visível e público das instalações da entidade empregadora pública e disponibilizada na sua página eletrónica, sendo publicado também um aviso na 2ª série do Diário da República (Portaria n.º 125º-A/2019, art.º 28º, de 30 de abril, na redação atual).

Por último, a nona fase, é a cessação do procedimento concursal, ou seja, o procedimento cessa por ocupação dos postos de trabalho, por inexistência ou insuficiência de candidatos ou por falta de acordo na negociação do posicionamento remuneratório (Portaria n.º 125º-A/2019, art.º 30º, de 30 de abril, na redação atual).

O gráfico seguinte apresenta resumidamente as fases do procedimento concursal:

Gráfico 5 – Fases do Procedimento Concursal



Fonte: Autoria Própria

4.6.3. Métodos de Seleção

Nesta temática, é importante abordar em que consiste os métodos de seleção correspondentes aos procedimentos concursais na Administração Pública. De acordo com a Portaria n.º125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual serão apresentados os vários métodos de seleção obrigatórios e os métodos de seleção facultativos ou complementares.

Independentemente de qual seja o procedimento concursal, existem métodos de seleção que têm caráter de obrigatoriedade de aplicação, são eles: Prova de Conhecimentos, Avaliação Psicológica, Avaliação Curricular e Entrevista de Avaliação de Competências.

- Prova de Conhecimentos (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 5º)

A prova de conhecimentos, tem como objetivo avaliar os conhecimentos académicos e profissionais e a capacidade para aplicar os mesmos em situações concretas e à resolução de problemas em contexto da atividade profissional. Estas provas podem ser de natureza teórica, prática ou de simulação, podendo assumir a forma escrita ou oral. A bibliografia ou a legislação devem ser divulgadas até 30 dias antes da realização da prova.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Avaliação Psicológica (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 5º)

A avaliação psicológica, tem a finalidade de avaliar aptidões, características de personalidade e competências comportamentais dos candidatos e estabelecer um prognóstico de adaptação às exigências do posto de trabalho a ocupar, tendo como referência o perfil de competências definido. O resultado da avaliação psicológica tem uma validade de 18 meses para recrutamento de postos de trabalho idênticos realizados pela mesma entidade avaliadora.

- Avaliação Curricular (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 5º)

A avaliação curricular, visa analisar a qualificação dos candidatos, ponderando os elementos de maior relevância para o posto de trabalho a ocupar.

- Entrevista de Avaliação de Competências (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 5º)

Este método, visa obter informações sobre a experiência, qualificações e motivações profissionais, através das descrições comportamentais ocorridas em situações reais e vivenciadas pelos candidatos. Este método, em termos práticos, baseia-se num guião de entrevista composto por um conjunto de questões, diretamente relacionadas com o perfil de competências definido.

A entidade empregadora, para além dos métodos obrigatórios, pode optar pelos métodos facultativos ou complementares, são eles: Entrevista Profissional de Seleção; Avaliação de Competências por Portfólio; Provas Físicas; Exame Médico e Curso de Formação Específica.

- Entrevista Profissional de Seleção (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 6º)

A Entrevista Profissional de Seleção, permite avaliar a experiência profissional e os aspetos comportamentais evidenciados durante a interação estabelecida entre o entrevistador e o entrevistado. Para cada entrevista profissional de seleção é elaborada uma ficha individual com o resumo dos temas abordados, os parâmetros de avaliação e a classificação obtidas em cada um delas, devidamente justificada.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Avaliação de Competências por Portfólio (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 6º)

Este método, confirma a experiência e conhecimentos do candidato em áreas técnicas específicas, através da análise de uma coleção organizada de trabalhos, que demonstrem as competências técnicas detidas diretamente relacionadas com as funções a que se candidata.

- Provas Físicas (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 6º)

As provas físicas, destinam-se a avaliar as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das atividades inerentes aos postos a ocupar.

- Exame Médico (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 6º)

O exame médico, avalia as condições de saúde física e psíquica do candidato exigidas para o exercício da função.

- Curso de Formação Específica (Portaria n.º125-A/2019,2019, art.º 6º)

Este método, tem como objetivo promover o desenvolvimento de competências do candidato através de processos de aprendizagem direcionados para o exercício da função.

Em relação à valoração dos métodos de seleção, são atribuídas diferentes escalas de classificação, de acordo com a especificidade de cada método. Os resultados são convertidos para uma escala de 0 a 20 valores (art.º 9º da Portaria n.º125-A/2019, de 30 de abril, na redação atual A prova de conhecimentos, a avaliação de competências por portfólio e o curso de formação específica, a classificação é atribuída numa escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas. Na avaliação psicológica é valorada a classificação como Apto e Não apto, sendo que na última fase a classificação é de 20,16,12,8 ou 4 valores, ou seja, Elevado, Bom, Suficiente, reduzido ou Insuficiente, respetivamente. Na avaliação curricular, a classificação é obtida numa escala de 0 a 20 valores com valoração até às centésimas, sendo a classificação obtida através da média aritmética simples ou ponderada das classificações dos elementos a avaliar. A entrevista de Avaliação de Competências e a Entrevista Profissional de Seleção, são avaliadas segundo níveis de classificação de 20,16,12,8 e 4 valores, que correspondem a Elevado,

Bom, Suficiente, reduzido ou Insuficiente, respetivamente. Sendo que na Entrevista Profissional de Seleção a classificação final resulta através da média aritmética dos parâmetros a avaliar. As provas físicas e os exames médicos são avaliados através das menções classificativas de Apto e Não Apto. É excluído do procedimento o candidato que tenha obtido uma valoração inferior a 9,5 valores num dos métodos, não sendo aplicado o método seguinte.

4.7. Avaliação de Desempenho

O conceito de avaliação de desempenho, como a expressão indica, visa avaliar o desempenho de determinada pessoa, é então uma avaliação sistemática do desempenho de dada pessoa em função da atividade que desempenha (Chiavenato, 2004).

A avaliação de desempenho, é um instrumento para aperfeiçoar os resultados dos recursos humanos das organizações e através desses resultados obtidos, entra o processo de gestão do desempenho como ponto crítico, possibilitando compreender os aspetos positivos e quais problemas ocorrem, facultando informação essencial para correção dos mesmos (Pereira, 2014).

Segundo Marques (2008), a gestão de desempenho é um processo contínuo de avaliação e desenvolvimento dos indivíduos, consoante os objetivos estratégicos da organização. Para que, a avaliação de desempenho esteja de acordo com os objetivos da organização, é necessário que os colaboradores estejam envolvidos no preâmbulo da organização, isto é, nos valores éticos, humanos, sociais e ambientais.

Para que haja uma boa gestão de desempenho, deve haver padrões de comparação de resultados, em que as organizações tentam comparar os seus resultados, com os de outras instituições que desempenham funções semelhantes (Marques, 2008).

A avaliação de desempenho tem como objetivos, concretizar a estratégia da organização, onde os objetivos individuais decorrem diretamente das grandes metas organizacionais, potencializar a inovação e a promoção da adaptação à mudança organizacional, a superação dos desempenhos médios, para alteração de comportamentos na senda da excelência e a melhoria da comunicação interna (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Na avaliação de desempenho existem critérios objetivos de natureza quantitativa, que são expressos através de escalas numéricas, e critérios subjetivos de natureza qualitativa, esta é a avaliação que o superior faz do subordinado e que pode influenciar os critérios objetivos (Marques, 2008).

O que deve ser avaliado são os comportamentos e resultados de trabalho do colaborador que permitem que se consiga atingir os objetivos estratégicos da organização (Lopes, 2015).

Os critérios de avaliação de comportamento devem ser consistentes para que o avaliador os consiga medir e para que haja acordo entre o avaliador e o avaliado, potencializando a credibilidade e a fiabilidade dos resultados (Marques, 2008).

A avaliação de desempenho pode ser efetuada por diversas pessoas, desde o próprio avaliado, aos colegas, subordinados e à chefia direta. A autoavaliação é um sistema de avaliação que permite ao colaborador avaliar o seu próprio desempenho. Estes devem ser capazes de definirem os seus pontos fracos, bem como os pontos fortes e suas potencialidades. Este mecanismo é benéfico, pois aumenta a probabilidade de desenvolvimento de planos de ação e objetivos, que resultam do acordo entre avaliado e chefe e satisfaz ambas as partes no processo de avaliação (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

A avaliação também pode ser feita pelos colegas que trabalham diretamente com o avaliado, uma vez que estes interagem mais com o avaliado e podem observar a interação do avaliado com os colegas, chefes e com os seus subordinados (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006)

A avaliação feita pelos subordinados não é muito recorrente nas organizações, a gestão tem receio que tipo de avaliação retire poder às chefias, havendo possibilidade dos subordinados poderem distorcer as avaliações por medo de represálias (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

A avaliação por chefia direta, pode ser contemplada por intervenção do órgão de recursos humanos para processar uma avaliação mais eficiente e credível.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

A avaliação de desempenho é mais eficaz quando é realizada por este meio, pelos coordenadores e pelo respetivo superior hierárquico, reduzindo por sua vez os efeitos negativos da organização e contribuindo para a melhoria do desempenho dos colaboradores (Marques, 2008).

4.7.1. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores (DGAEP, 2017).

Segundo a Lei n.º 66-B/2007, o art.º 1, n.º 2, o SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

O SIADAP aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como às necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços de administração regional autónoma e à administração autárquica (lei n.º 66-B/2007, art.º 3, n.º 1), também é aplicável com os órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos Tribunais e do Ministério Público e os respetivos órgãos de Gestão (lei n.º 66-B/2007, art.º 3, n.º 2).

4.7.1.1. Objetivos do SIADAP

Os objetivos globais do SIADAP são os seguintes (lei n.º 66-B/2007, 2007, art.º 6):

- Contribuir para a melhoria, da gestão da Administração Pública, em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas, através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividade.

4.7.1.2. Enquadramento e subsistemas do SIADAP

O SIADAP, articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais, determinados superiormente e dos objetivos anuais planos de atividades, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços (lei n.º 66-B/2007, art.º 7).

De acordo com a DGAEP (2017), o sistema integra três componentes:

- SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública;
- SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Públicas
- SIADAP 3 – Subsistemas de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

O sistema de avaliação dos serviços públicos, visa reforçar na Administração Pública, uma cultura de avaliação e responsabilização, vincada pela publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão (DGAEP, 2017).

A avaliação é anual, através da autoavaliação e da heteroavaliação (lei n.º 66-B/2007,2007, art.º 14).

A autoavaliação tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o quadro de avaliação e responsabilização do serviço, em particular, face aos objetivos anualmente fixados (lei n.º 66-B/2007,2007, art.º 14, n.º1).

A heteroavaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), podendo ser realizada por operadores internos (inspeções gerais) ou externos (associações de consumidores), (lei n.º 66-B/2007,2007, art.º 20, n.º2), tem como objetivo obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios, evidenciados na autoavaliação ou de forma detetados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros (lei n.º 66-B/2007,2007, art.º 20, n.º1).

É da competência do serviço de cada ministério, com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, acompanhar todo o processo e emitir parecer sobre as autoavaliações, sendo esse resultado comunicado ao respetivo membro do governo (DGAEP, 2017).

SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública

No SIADAP 2, a avaliação global efetua-se por ciclos avaliativos de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço (cinco anos para os dirigentes superiores e três anos para os dirigentes intermédios), sendo feita no termo da comissão de serviço, sendo que, anualmente se procede a uma monitorização intercalar (DGAEP,2017).

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

A monitorização intercalar, corresponde ao ano civil e pressupõe o desempenho de funções de dirigentes por um período não inferior a seis meses (DGAEP, 2017).

A avaliação de desempenho dos dirigentes superiores efetua-se pelos parâmetros de “grau de cumprimento dos compromissos”, constantes das respetivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida, fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objetivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e matérias afetas ao serviços e nas “competências” de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstrada, essências para um bom desempenho nos mais altos cargos da Administração Pública (lei n.º 66-B/2007, 2007, art.º 30).

Os efeitos da avaliação dos dirigentes superiores, têm efeitos na não renovação ou na cessação da comissão de serviço, sendo de realçar que, a não aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes máximos dos serviços, determina a cessação das respetivas comissões de serviço (DAGEP, 2017).

A avaliação dos dirigentes intermédios, foca-se nos “resultados” obtidos, nos objetivos da unidade orgânica que dirige e nas “competências” de capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais, adequadas ao exercício do cargo (lei n.º 66-B/2007, 2007, art.º 35).

SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública

A avaliação no SIADAP 3, tem carácter bienal e respeita o desempenho dos dois anos civis anteriores, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências), durante o mês de fevereiro do ano civil em que se inicia o ciclo avaliativo, sendo a avaliação efetuada durante os meses de janeiro e fevereiro do ano seguinte àquele em que se completa o ciclo avaliativo (DGAEP, 2021).

O parâmetro de avaliação “resultados”, são fixados, bienalmente, um mínimo de três e um máximo de sete objetivos para cada trabalhador, sendo que, para cada objetivo dever ser estabelecido o indicador de medida de desempenho (DGAEP, 2021).

Segundo a lei n.º 66-B/2007, art.º 46º, os objetivos são os seguintes:

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Produção de bens e atos ou prestação de serviços;
- Qualidade, orientada para a inovação e melhoria do serviço;
- Eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- Aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

O parâmetro de avaliação “competências”, é escolhido de entre as constantes da lista, aprovada para o respetivo grupo profissional, em número não inferior a cinco para cada trabalhador (DAGEP,2021).

Em casos excecionais, a avaliação do desempenho pode incidir apenas sobre o parâmetro “competências” mediante decisão fundamentada do dirigente máximo do serviço, ouvido o conselho coordenador da avaliação (lei n.º 66-B/2007,2007, art.º 80).

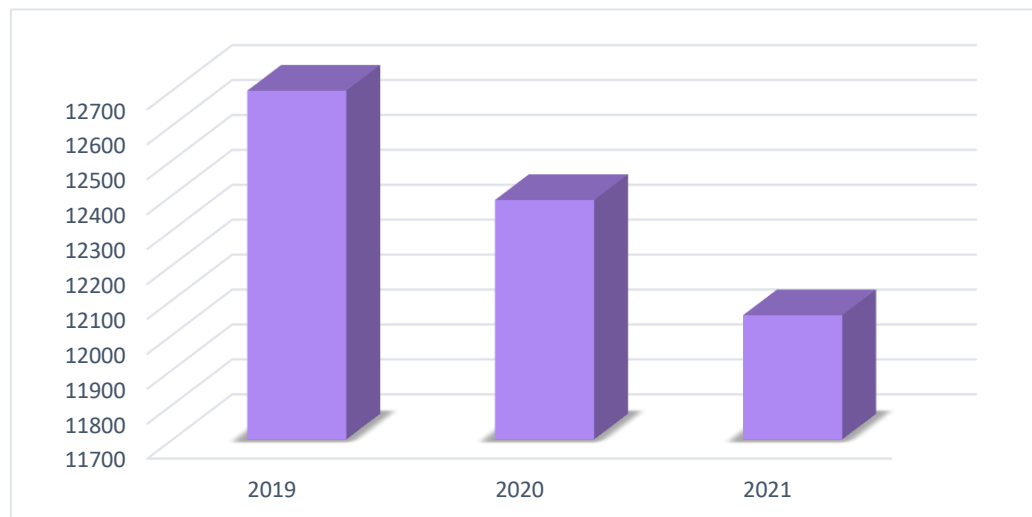
Segundo a lei n.º 66-B/2007, art.º 59, junto do dirigente máximo de cada serviço, funciona a Comissão Paritária, órgão com competência consultiva, cabendo-lhe apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer aos trabalhadores avaliados antes da homologação.

CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

5.1 O Concelho de Miranda do Corvo

Miranda do Corvo é vila e sede do concelho e pertencente ao distrito de Coimbra. Tem uma área de 126,38 Km², distribuída por 4 freguesias: Lamas, Vila Nova e União das Freguesias de Semide e Rio de Vide, composta por uma população residente de cerca de 12055 habitantes.

Gráfico 6 – População residente em Miranda do Corvo 2019-2021



Fonte: PORDATA (2019,2020,2021)

O concelho é delimitado pelos concelhos vizinhos de Vila Nova de Poiares, Lousã, Figueiró dos Vinhos, Penela, Condeixa-a-Nova e Coimbra.

A parte principal do concelho corresponde às freguesias de Miranda do Corvo e Vila Nova, situadas quase na totalidade na extensa bacia fértil que vai da vila até ao sopé da serra que corre da Lousã para o Espinhal e que, no concelho, toma os nomes de Espinho e de Miranda. A parte norte é acidentada, e a serra de Semide, que vem do Ceira até à vila, abriga a União das Freguesias de Semide e Rio de Vide. Pelo sul o concelho é delimitado pela serra e pelas ondulações irregulares que ligam com Penela. A parte poente é constituída pela freguesia de Lamas, formada por terras que lhe dão o nome e onde predomina o cultivo da vinha.

O concelho é banhado pelo rio Dueça nascido no concelho de Penela, que corre sensivelmente no sentido S-N e que tem como principal afluente a ribeira do Alheda, que atravessa a vila. Esta é atravessada pela Estrada Nacional 342 que, de Lamas, segue para a Lousã; e pela Estrada Nacional 17-1 que vem de Semide em direção ao Espinhal.

De salientar também o facto do concelho ser servido pela A13, que liga Coimbra ao Entroncamento.

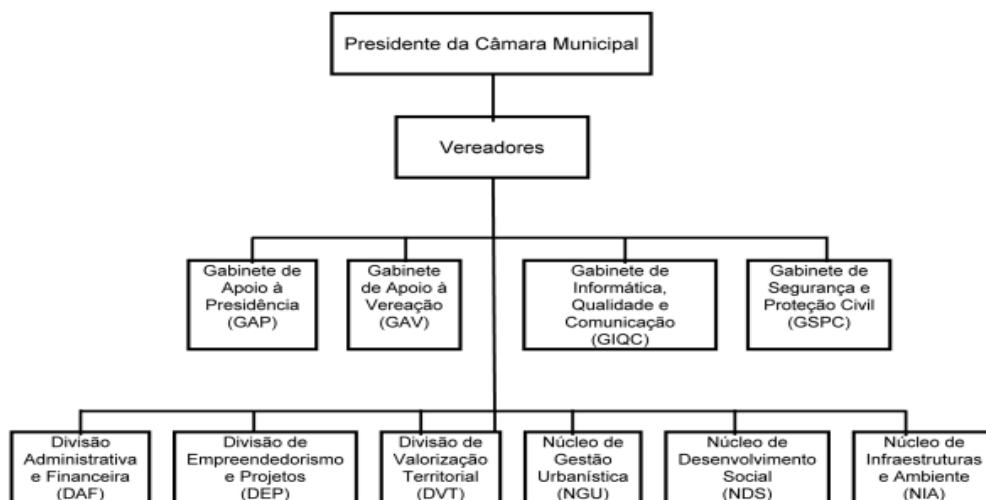
5.2. Câmara Municipal de Miranda do Corvo

A entidade Câmara Municipal de Miranda do Corvo (CMMC), está localizada na freguesia de Miranda do Corvo, distrito de Coimbra. Sendo esta o órgão autárquico, tem com objetivo promover o desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, como a saúde, educação, ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

A CMMC é constituída, segundo a Lei Constitucional n.º 1/2005, de 10 de janeiro - Diário da República nº 6 - I Série A, e a Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro - Diário da República nº 176 - I Série, e o Diário da República n.º 79/2021, Série II de 2021-04-23, por um Presidente e por Vereadores, um dos quais designado Vice-Presidente, que é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área.

É composta por quatro gabinetes: Gabinete de Apoio à Presidência (GAP); Gabinete de Apoio à Vereação (GAV); Gabinete de Segurança e Proteção Civil (GSPC) e Gabinete de Informática, Qualidade e Comunicação (GIQC), e por seis unidades orgânicas flexíveis: Divisão Administrativa e Financeira (DAF); Divisão de Empreendedorismo e Projetos (DEP); Divisão de Valorização Territorial (DVT); Núcleo de Gestão Urbanística (NGU); Núcleo de Desenvolvimento Social (NDS) e Núcleo de Infraestrutura e Ambiente (NIA).

Figura 1 – Organograma da Câmara Municipal de Miranda do Corvo referente ao ano 2021



Fonte: Regulamento 365/202, (2021)

5.2.1. Estrutura e Serviços Organizacionais

Segundo o regulamento n.º 365/2021, a Câmara Municipal de Miranda do Corvo é constituída por 4 gabinetes e por 6 unidades orgânicas flexíveis, sendo atribuída a cada uma delas funções específicas, mas interligadas entre si (Figura 1).

Os gabinetes são: Gabinete de Apoio à Presidência (GAP), Gabinete de Apoio à Vereação (GAV), Gabinete de Segurança e Proteção Civil (GSPC) e Gabinete de Informática, Qualidade e Comunicação (GIQC).

GAP e GAV – são estruturas de apoio direto ao Presidente da Câmara e Vereadores e compete prestar assessoria política, técnica e administrativa.

GSPC – o objetivo é apoiar e garantir o funcionamento da Comissão Municipal de Proteção Civil, do Conselho Municipal de Segurança e da Comissão Municipal de Defesa da Floresta Contra Incêndios.

GIQC – tem como missão assegurar a gestão dos equipamentos informáticos e de comunicações e coordenar o processo de certificação da qualidade os serviços.

As unidades orgânicas flexíveis, são a Divisão Administrativas e Financeira (DAF), Divisão de Empreendedorismo e Projetos (DEP), Divisão de Valorização Territorial

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

(DVT), Núcleo de Gestão Urbanística (NGU), Núcleo de Desenvolvimento Social (NDS) e o Núcleo de Infraestruturas e Ambiente (NIA).

DAF - tem como missão promover a gestão integrada e racionalizada dos meios e recursos disponíveis no âmbito da organização e garantir a sua adequação às missões e competências. Assegurar o apoio técnico-administrativo às atividades do Município que não estiverem cometidas a outros serviços, necessário ao regular funcionamento dos órgãos e serviços municipais, garantir o cumprimento das linhas estratégicas da gestão financeira, económica e orçamental do Município e assegurar a gestão do património e a contratação de bens e serviços. Tem 3 áreas de atuação, são elas: Área administrativa e jurídica; Área dos recursos humanos e Área financeira, património e aprovisionamento.

DEP - tem como missão, promover a implementação de medidas de apoio ao empreendedorismo, a realização de estudos e projetos, assim como a promoção e fiscalização de empreitadas de obras públicas e a organização de concursos, candidaturas e respetivo acompanhamento. Tem as seguintes áreas de atuação: Empreendedorismo; Projetos e Obras por Empreitada e Candidaturas.

DVT - Tem como missão, planear, promover e executar as políticas municipais de valorização integrada nos domínios da Cultura, do Turismo e do Desporto e Juventude.

NGU - tem como missão, promover o desenvolvimento das atividades de planeamento, ordenamento do território, habitação e licenciamento e gestão urbanística.

NDS - tem como missão, planear e executar as políticas municipais nos domínios do desenvolvimento educativo, da formação e inserção profissional, da saúde e da solidariedade e ação social, tendo em vista a melhoria permanente da educação, das condições da vida da população e dos seus grupos mais vulneráveis. Tem 3 áreas de atuação: a Educação, formação Profissional e a Ação Social e Saúde.

NIA - tem como missão, assegurar a conservação, manutenção e reabilitação das edificações e infraestruturas do Município, designadamente aquelas que sejam efetuadas por administração direta bem como a mobilidade, a preservação e manutenção do espaço urbano e do património natural. Tem as seguintes áreas de atuação, Higiene Urbana; Obras por Administração Direta; Sistemas de Abastecimento de Água e Saneamento;

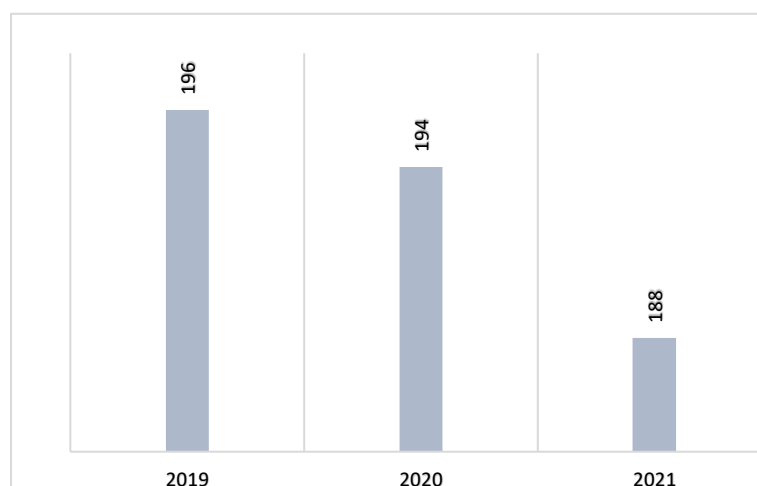
Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Jardins e Espaços Verdes; Transportes, Parque de Máquinas e Viaturas; Manutenção e Conservação de Infraestruturas e Equipamentos e Proteção e o Bem-estar animal.

5.3. Caracterização dos Recursos Humanos do Município de Miranda do corvo

A 31 de Dezembro de 2021, o Município de Miranda do Corvo era constituído por 188 trabalhadores, dos quais 148 eram contratados por tempo indeterminado em funções públicas, 25 contratados por tempo determinado em funções públicas, 3 contratados a tempo incerto em funções públicas, 1 contratado no âmbito de Contrato Emprego Apoiado em Mercado Aberto, 4 Eleitos Locais e 7 trabalhadores em comissão de serviço.

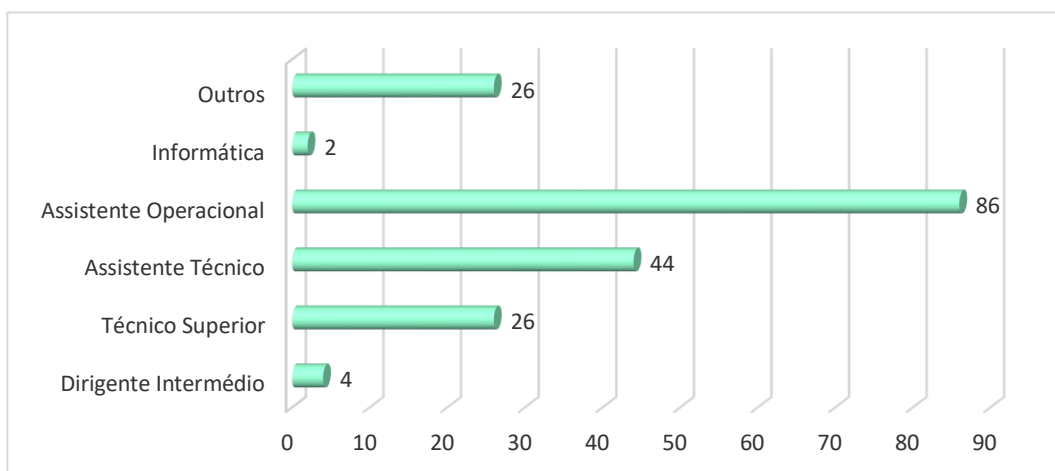
Gráfico 7 - Evolução dos Trabalhadores da Autarquia desde 2018



Fonte: Relatório de Atividade 2021 (2021)

Relativamente à caracterização das várias carreiras, nas Autarquias Locais existem 3 tipos de carreiras: Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional. A carreira de assistente técnico divide-se em duas categorias: coordenador técnico e assistente técnico. A carreira de assistente operacional também se subdivide em duas categorias: encarregado operacional e assistente operacional.

Ao analisar os gráficos seguintes, observa-se que a maioria dos trabalhadores do Município de Miranda do Corvo corresponde à categoria de Assistente Operacional, aproximadamente 42% dos trabalhadores.

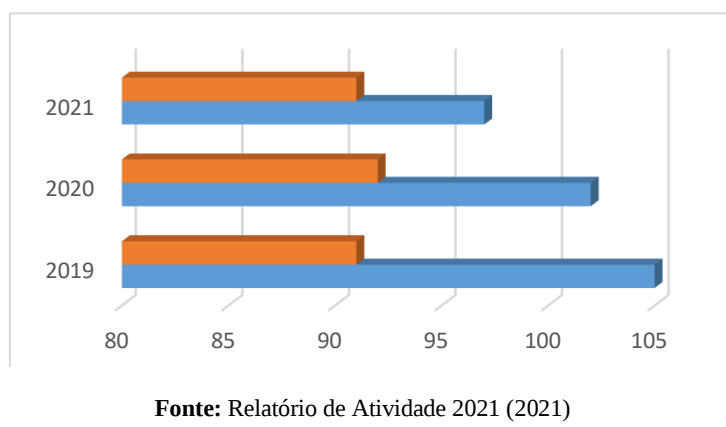
*Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo***Gráfico 8 – Número de trabalhadores por carreira em 2021 no Município de Miranda do Corvo**

Fonte: Relatório de Atividade 2021 (2021)

Neste gráfico 6 na categoria “Outros” incluem-se 4 eleitos locais, 3 em comissão de serviço (2 no Gabinete de Apoio à Presidência e 1 Coordenador Municipal de Proteção Civil) e 19 professores das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC’S).

No gráfico 7, verifica-se que o total de trabalhadores do Município, predomina o género masculino. Realizando, contudo, uma análise mais exaustiva, verifica-se que o género feminino predomina na maioria das carreiras.

Nas carreiras de técnico superior e assistente técnico o número de trabalhadores do sexo feminino é praticamente o triplo dos trabalhadores do sexo masculino.

Gráfico 9 - Evolução dos trabalhadores por género

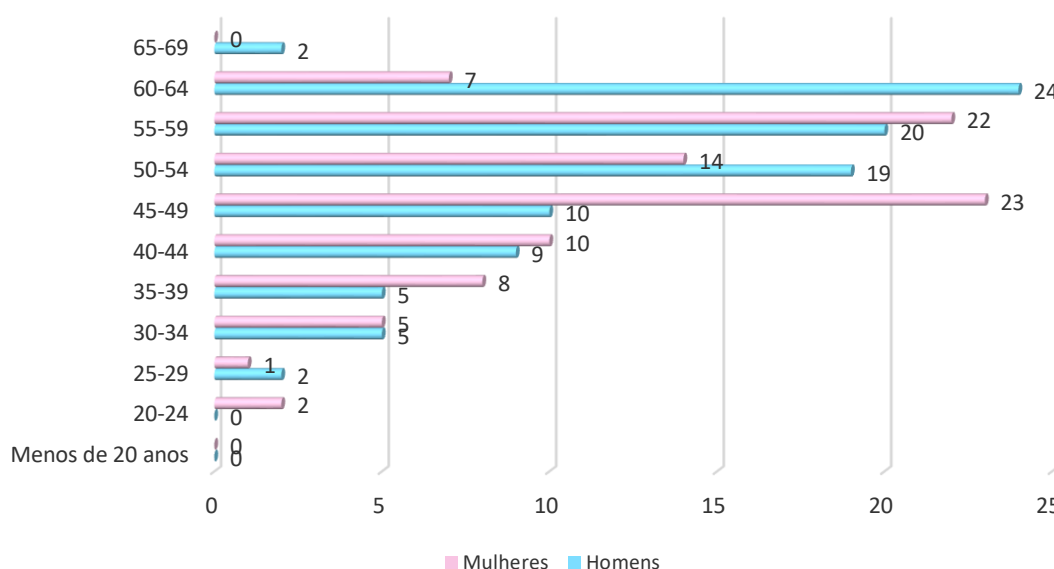
Fonte: Relatório de Atividade 2021 (2021)

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

No Município de Miranda do Corvo o grupo de idades que reúne o maior número de trabalhadores, situa-se entre os 60 e os 64 anos em relação aos homens e entre os 40 e 49 anos em relação às mulheres. Os trabalhadores com menos de 35 anos, apresentam uma percentagem de 15% e os trabalhadores com mais de 54 anos, correspondem a uma percentagem de 40%.

A taxa de envelhecimento, ou seja, o número total de trabalhadores com idade igual ou superior a 55 anos sobre o total de número efetivos, é de 40%, ou seja, em 100 trabalhadores há em média 40 com mais de 55 anos.

Gráfico 10 – Caracterização dos Trabalhadores por Idade

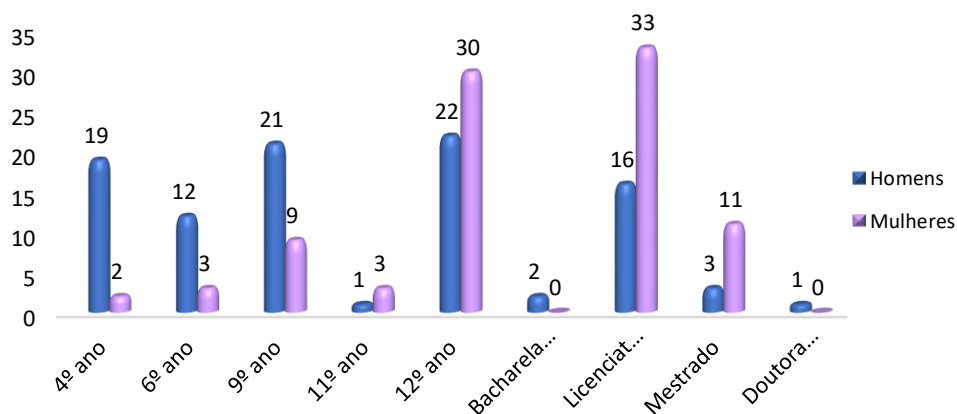


Fonte: Relatório de Atividade 2021

Relativamente à caracterização dos trabalhadores por habilitação literária como demonstra o gráfico 9, na Câmara Municipal de Miranda do Corvo, evidencia-se o género feminino com mais habilitações, sendo que existem 33 com licenciatura e 11 com mestrado, o que apresenta uma percentagem de 18% e 5% respetivamente.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

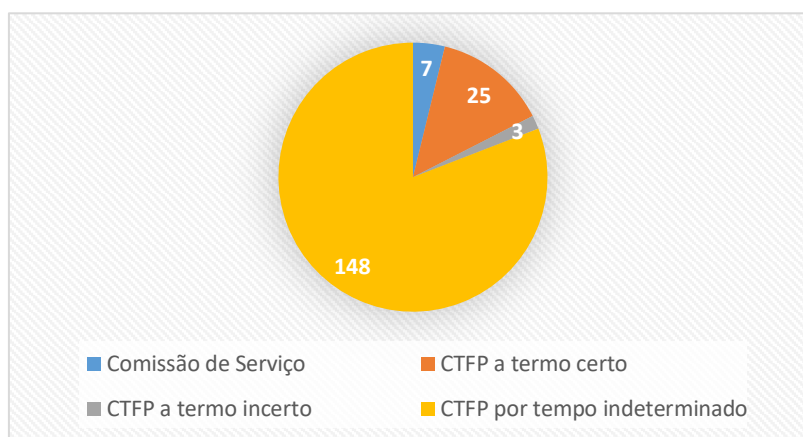
Gráfico 11 – Caracterização dos trabalhadores por habilitação literária



Fonte: Relatório de Atividade 2021 (2021)

Por último, em relação à estrutura da relação jurídica de emprego público, o gráfico 10 apresenta um maior número de trabalhadores, com o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, com 148 trabalhadores que corresponde a uma percentagem de 79%. De seguida, o contrato que apresenta mais trabalhadores é o contrato de trabalho a termo resolutivo certo, apresenta 25 trabalhadores, que corresponde a 13%.

Gráfico 12 – Estrutura da relação jurídica de emprego público



Fonte: Relatório de Atividade 2021 (2021)

5.4. Atividades Desenvolvidas durante o Estágio

O presente relatório tem como propósito principal a descrição das atividades desenvolvidas do já referido estágio curricular, que decorreu no departamento de Gestão de Recursos Humanos, na Câmara Municipal de Miranda do Corvo.

O estágio, teve como objetivo principal acompanhar o processo de recrutamento e seleção na referida autarquia, possibilitando seguir vários procedimentos concursais, que ocorreram entre 9 de março a 9 de setembro de 2022.

Uma vez que não houve oportunidade de acompanhar todos os procedimentos concursais da entidade, irei descrever aquelas que foram seguidos durante o período de estágio.

CAPÍTULO 6 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO MUNICÍPIO DE MIRANDA DO CORVO

O processo de recrutamento e seleção da Câmara Municipal de Miranda do Corvo, rege-se pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e pela Portaria n. °125-A/2019, de 30 de abril que Regulamenta a Tramitação do Procedimento Concursal. Esta legislação é relativa às carreiras de Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior. Os concursos referentes a Cargos de Dirigentes, regem-se pelo Decreto-Lei 93/2004, de 20 de abril de 2004 e pela Lei n. °2/2004, de 15 de janeiro, pois a Portaria acima referida não é aplicável aos Cargos de Dirigente.

Desde o início do estágio foram abertos vários procedimentos concursais, mas nem todos foram seguidos. Os que foram acompanhados no decorrer do estágio foram os seguintes:

1. 1 Técnico Superior para a Divisão de Empreendedorismo e Projetos;
2. 3 Recrutamentos por recurso a mobilidade:
 - i. 1 para Assistente Técnico para a Divisão Administrativa e Financeira;
 - ii. 1 Assistente Operacional para a Área da Saúde;
 - iii. 1 Técnico Superior para a Área de Direito.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

No departamento de Gestão de Recursos Humanos, existem três assistentes técnicas e uma técnica superior que coordena o departamento, que asseguram todo o processo de recrutamento, ou seja, desde abertura dos Procedimentos Concurrais até ao recrutamento.

Sendo da responsabilidade das mesmas realizar todas as tarefas associadas ao procedimento, tais como a publicação no Diário da República, publicitação do aviso de abertura na página eletrónica do Município, elaboração de ofícios necessários e associados a todas as etapas intrínsecas ao recrutamento, elaboração das atas e divulgação dos resultados dos métodos de avaliação, que já são da responsabilidade do júri do concurso.

6.1. RECRUTAMENTO

A identificação da necessidade de recrutamento de trabalhadores, advém da elaboração anual do Mapa de Pessoal. Neste mapa, contém o número de pessoas que cada Departamento possui e ainda as necessidades dos recursos humanos a colmatar. Estas necessidades, poderão a vir dar origem a um Procedimento Concursal.

Dado como confirmado a necessidade de recrutamento é elaborado um Despacho, pelo responsável dos RH do município, referindo-se ao número de postos de trabalho, à área, júri e prazo do concurso.

Os júris dos procedimentos são constituídos por: 1 Presidente, 2 vogais efetivos e 2 vogais suplentes. Por norma, são sempre trabalhadores da CMMC, nomeadamente, Chefes de Divisão ou outros trabalhadores com carreira igual ou superior ao do posto de trabalho em causa.

O processo dá início, quando o júri se reúne para definir os parâmetros relevantes para o recrutamento. Após essa primeira reunião é elaborada uma Ata de Critérios, onde consta, a forma dos diversos métodos de seleção, a legislação necessária para um dos métodos de seleção, as valorizações das provas, os critérios de apreciação dos candidatos e a classificação final de todo o processo de seleção.

Uma vez elaborada a respetiva ata de definição de critérios, procede-se à elaboração do Aviso de Abertura, o qual será dado o conhecimento do procedimento concursal. Estes

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

aviso devem conter as seguintes informações: número de postos de trabalho, carreira, categoria, legislação aplicável, prazo de candidaturas, descrição das funções, perfil de competências, local de trabalho, requisitos de admissão, métodos de seleção, entre outras.

A publicação do Aviso de Abertura é feita no Diário da República, na BEP e no site da autarquia.

Concluídas as devidas publicações, o município dá início à receção das candidaturas num formulário específico. O formulário das candidaturas, deve estar devidamente preenchido e acompanhado de todos os documentos solicitados no Aviso de Abertura. A documentação que por norma é pedida: currículo atualizado, datado e assinado, certificado de habilitações, documentos que comprovem o que contém o currículo, a declaração de RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados), e a declaração da entidade caso tenha uma relação jurídica de emprego público.

6.2. SELEÇÃO

O processo de seleção é iniciado após a receção de todas as candidaturas. É feita uma triagem, onde é elaborada a “Ficha Individual do Candidato”, onde consta: o nome, habilitação académica, os documentos entregues, se detém relação jurídica de emprego público e finalmente a decisão de admitir ou excluir.

O júri analisa as candidaturas, e se verificar que falta algum documento, como por exemplo a Declaração de RGPD, é elaborada uma lista provisória de Admitidos e Excluídos e os candidatos tem um prazo de 3 dias úteis para entregar, caso contrário serão excluídos.

Desta análise, resulta a Lista Definitiva de Admitidos e Excluídos, sendo que, após a elaboração desta é enviado os ofícios aos candidatos excluídos com alegada justificação. Aos candidatos excluídos, é dado um prazo de 10 dias úteis, caso queiram se pronunciarem perante a Audiência de Interessados.

Relativamente, aos candidatos admitidos, são convocados para a realização do respetivo método de seleção, com indicação do local, hora e data em que os mesmos se devem apresentar.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Dada a diferença dos métodos de seleção aplicados nos procedimentos, serão descritos separadamente.

- Técnico Superior para a Divisão de Empreendedorismo e Projetos

O concurso de técnico superior para a DEP (Divisão de Empreendedorismo e Projetos), era para a ocupação de 1 posto de trabalho. O nível habilitacional exigido era uma licenciatura nas áreas de Planeamento, Regional, Administração Público-Privada ou outra considerada relevante pelo júri.

Na análise das candidaturas, foram excluídos os candidatos que não apresentaram o formulário de candidatura obrigatória e o comprovativo das habilitações correspondentes às habilitações estrangeiras.

Verificou-se à data que existia um candidato que detém relação jurídica de emprego público (RJEP).

Finalizada a análise das candidaturas foi elaborada a ata com a lista dos candidatos admitidos e excluídos. Logo de seguida, foram enviados os respetivos ofícios para os candidatos, os quais mencionaram a exclusão, com os devidos motivos, seguindo-se a Audiência de Interessados.

O júri deliberou os métodos de seleção a aplicar, são eles: Prova Escrita de Conhecimentos (40%), a Avaliação Psicológica (30%) e a Entrevista Profissional de Seleção (30%).

A Prova Escrita de Conhecimentos é de escolha múltipla e com perguntas de desenvolvimento, com questões alusivas a Administração Pública e outras de conhecimentos específicos. Teve duração de 120 minutos com tolerância de 15 minutos. Verificou-se que houve candidatos que não compareceram e outros que desistiram.

Após a realização das provas, o júri corrigiu-as, atribuindo uma classificação já referida anteriormente. Os candidatos aprovados, foram convocados para o método seguinte e os candidatos não aprovados ficaram excluídos do procedimento, não podendo estes passar às seguintes fases. Nesta etapa não houve audiência prévia, uma vez que esta é efetuada após a realização de todos os métodos de seleção.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Os candidatos que passaram para a fase seguinte, a avaliação psicológica, realizaram testes aplicados por pessoas devidamente qualificadas para o efeito, neste caso, foram realizados pela psicóloga da autarquia. Após a realização do método de avaliação psicológica, foi atribuída uma classificação e os candidatos aprovados passaram o próximo método, a Entrevista Profissional de Seleção.

Na Entrevista Profissional de Seleção, foi elaborado pelo júri, um guião com as perguntas que foram feitas aos candidatos. Foi elaborada uma Ficha Individual de Entrevista para cada um dos candidatos. No final, o júri reuniu e debateu os pontos, mais relevantes e classificou as entrevistas de acordo com a ata de critérios.

Terminado os métodos de seleção, foram enviados ofícios aos candidatos excluídos, com a devida justificação e respetivas atas em anexo. Foi elaborada a lista de ordenação final, onde constavam os candidatos aprovados e a respetiva classificação. Enviados os ofícios e dados os 10 dias úteis de Audiência de Interessados, e não se registando nenhuma reclamação, a lista de ordenação final foi homologada pelo dirigente máximo do serviço.

- Recrutamento por recurso à mobilidade

O recrutamento por recurso a mobilidade, corresponde à ocupação de um posto de trabalho através da colocação de um trabalhador na mesma situação funcional em diferente órgão ou serviço. Este processo implica, um acordo tripartido entre o trabalhador e os órgãos ou serviço de origem e destino (DGAEP,2021).

Na CMMC, houve 3 recrutamentos por recursos à mobilidade (1 técnico superior para a área de direito; 1 assistente técnico para a DAF e 1 assistente operacional para a área da saúde), uma vez que se processam todos da mesma forma, serão descritos em conjunto.

Para este recrutamento, foi definido um júri para cada área referida. Após a definição do júri, este reúne-se para a definição de critérios e ponderação, bem como o sistema de classificação final, incluindo a respetiva fórmula classificativa.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Os métodos de seleção aplicados nestes recrutamentos foram os seguintes: avaliação curricular, valorizada em 30%, complementada com a Entrevista Profissional de Seleção, valorizada a 70%.

A seleção destes processos teve início, quando foram verificadas se todas as candidaturas eram válidas, ou seja, se entregaram corretamente os formulários e os documentos solicitados na respetiva ata. Uma vez que, todos os candidatos foram admitidos, passou-se à fase seguinte, a avaliação curricular.

A avaliação curricular contém 4 elementos fundamentais: habilitação académica, formação profissional, experiência profissional e avaliação de desempenho.

A habilitação académica é contabilizada com o curso e grau, se o candidato possuir mais habilitações tem uma maior pontuação, ou seja:

- Se possuir a escolaridade mínima obrigatória, de acordo com a idade: para os nascidos até 31/12/1966 é exigido o 4º ano de escolaridade; para os nascidos entre 01/01/1967 e 31/12/1980 é exigido o 6º ano de escolaridade; para os nascidos entre 01/01/1981 e 31/12/1994 é exigido o 9º ano de escolaridade; para os nascidos após o 31/12/1994 é exigido o 12º ano – 14 valores;
- Um grau ou ciclo académico acrescido à escolaridade obrigatória – 16 valores;
- Dois graus ou ciclos académicos acrescidos à escolaridade obrigatória – 18 valores;
- Três graus ou ciclos académicos acrescidos à escolaridade obrigatória – 20 valores.

A nível da formação profissional, só foram contabilizados os certificados correspondentes com a área em questão, é classificada da seguinte maneira, tem em conta o número de horas:

- Sem formação profissional – 0 valores;
- < 50 horas – 4 valores;
- ≥ 50 horas e < a 100 horas – 12 valores;
- ≥ 100 horas e < a 150 horas – 14 valores;
- ≥ 150 horas e < a 200 horas – 16 valores;

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- ≥ 200 horas e $< a 250$ horas – 18 valores;
- ≥ 250 horas e $< a 300$ horas – 20 valores;

A experiência profissional, incide sobre a realização de atividades inerentes ao posto de trabalho e ao grau de complexidade das mesmas. Esta é valorizada tendo em linha de conta, o desempenho efetivo de funções na área para o qual é aberto o procedimento, da seguinte forma:

- < 5 anos – 10 valores;
- ≥ 5 anos – 15 valores;
- ≥ 10 anos – 20 valores.

A avaliação de desempenho incide sobre os dois últimos ciclos avaliativos em que o candidato cumpriu ou executou atribuição, competência ou atividades idênticas ao posto de trabalho a ocupar.

Será calculado, resultante da média aritmética simples dos valores quantitativos das notas obtidas, sendo convertidas numa escala classificativa de 0 a 20 valores.

Caso um candidato não tenha avaliação de desempenho por causa não imputável ao próprio, é atribuída a nota de 10 valores.

Posto isto, é calculada a nota final da avaliação curricular, da seguinte fórmula:

$$AC = (H.A + F.P + E.P + A.D) / A$$

Depois de calculada a avaliação curricular para todos os candidatos, foi elaborada as Fichas Individuais de Avaliação Curricular e a seguir foi efetuada a ata com os candidatos excluídos e admitidos. Os candidatos admitidos passam para o seguinte método de avaliação, a entrevista profissional de seleção.

A entrevista, tem como objetivo conhecer melhor o candidato, avaliando as suas competências e experiências, sendo estas classificadas da seguinte forma:

- Elevado – 20 valores;
- Bom – 16 valores;
- Suficiente – 12 valores;

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Reduzido – 8 valores;
- Insuficiente – 4 valores.

Terminada a entrevista, o júri classificou as entrevistas de cada candidato, dando origem à ata com as classificações finais, onde consta a avaliação curricular e entrevista profissional de seleção. A pontuação é calculada da seguinte forma:

$$\text{Valoração Final} = (AC \times 30\% + EPS \times 70\%)$$

O candidato que teve a maior pontuação foi o selecionado para o posto de trabalho.

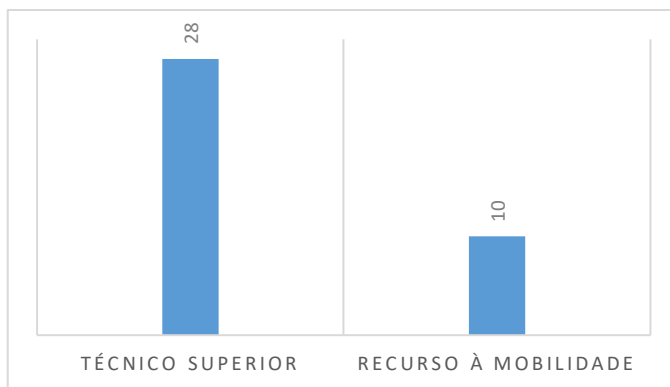
De seguida, foram enviados ofícios, com a lista de ordenação final, e foram dados 10 dias úteis para se pronunciarem sob Audiência de Interessados.

Finalizados os 10 dias, e não havendo reclamações, a Lista de Ordenação Final é homologada e publicada em Diário da República, no site do município e enviada a todos os candidatos que concorreram.

6.3. Caraterização dos Candidatos

De seguida são analisadas as candidaturas dos diferentes concursos observados.

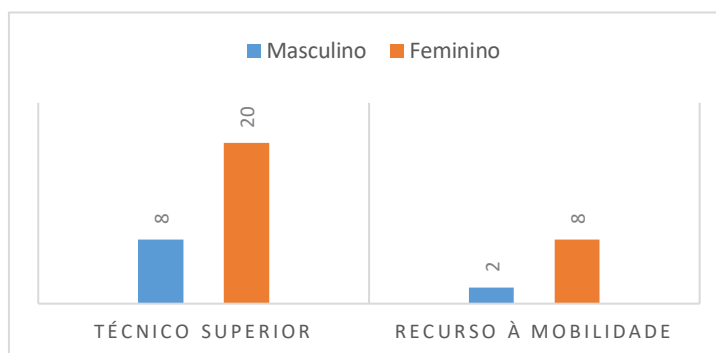
Gráfico 13 - Distribuição dos candidatos por concurso



Fonte: MMC (2022)

No gráfico 12, podemos observar que o concurso com mais candidaturas foi o de técnico superior, com 28 candidaturas.

Gráfico 14 – Distribuição dos candidatos por género



Fonte: MMC (2022)

No gráfico 13, podemos concluir que existe superioridade do género feminino nos dois procedimentos. Sendo que na categoria de Técnico Superior, dos 28 candidatos, 20 são mulheres e no Recrutamento por recurso à mobilidade, dos 10 candidatos, 8 são mulheres.

6.4. OUTRAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio incidu sobre vertentes, relacionadas com a área de Recursos Humanos. Outras atividades desenvolvidas, foi o arquivo de documentos nos processos individuais, a elaboração de contratos de trabalho, elaboração do mapa de férias dos trabalhadores e execução do balanço social. O balanço social é a compilação de uma análise dos dados, respetivo ao ano 2021, em que foram elaboradas várias tabelas e gráficos de modo a compilar as informações específicas de cada tema abordado. Como por exemplo: os trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação e género; a contagem do prestador de serviço segundo a modalidade de prestação de serviços e género; dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e género; dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de antiguidade e género; dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de escolaridade e género, entre outros.

No período de estágio, tive a oportunidade de acompanhar de perto o evento Expo Miranda 2022, que ocorreu entre a 1 a 5 de junho, é uma iniciativa da Câmara Municipal, que tem como objetivo a divulgação das atividades económicas concelhias, valorizando o artesanato, os produtos endógenos, o turismo de natureza e a cultura. Conta com a participação das Juntas de Freguesia, Instituições, associação/coletividades, escolas e

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

toda a comunidade. Neste caso foi necessário um apoio a nível administrativo, como por exemplo, entregar as credencias de “Expositor”, “STAF” e organização dos backstages dos artistas.

6.5. Softwares

Os recursos humanos do município, para além de utilizarem no dia-a-dia os programas do Windows, como o Excel, o Word, utilizada ainda softwares de gestão, tais como o MyDoc e o SGP.

6.5.1. MyDOC

O MYDoc é uma solução integrada de Gestão Documental e de suporte à desmaterialização e reengenharia dos processos da organização, possibilita a gestão global e eficaz dos processos com o rápido acesso eletrónico a todos os conteúdos documentais (AIRC).

Este programa permite fazer várias tarefas, como o registo de receção de documentos físicos ou digitais, junção de documentos a um processo ou a criação de processos, ou ainda arquivo dos mesmos, quando já se encontram resolvidos.

6.5.2. SGP – Sistema de Gestão de Pessoal

O SGP desenvolve de forma exaustiva todas as questões relacionadas com a gestão do capital mais importante da organização – os trabalhadores (AIRC).

Possui um conjunto de capacidades que permitem uma gestão simplificada dos complexos processos, inerentes à gestão de recursos humanos da organização (AIRC).

Algumas das funcionalidades são:

- Gestão Informática Biográfica, remuneratória e profissional dos trabalhadores
- Processamento de vencimentos
- Manutenção e controlo do absentismo
- Garantia do cumprimento das obrigações legais.

Neste software só tive acesso como consulta, ou seja, só tinha acesso aos dados pessoais de cada trabalhador, que me permitia realizar várias tarefas solicitadas.

CAPÍTULO 7- CONSIDERAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS

7.1 Conclusões e Considerações

O estágio curricular, é uma etapa importante a nível académico, sendo uma experiência exigente e desafiante.

A minha opção pela vertente do estágio, deveu-se ao interesse de aplicação dos conhecimentos académicos adquiridos, em contexto real de trabalho. A escolha de uma organização pública, surgiu, pela disponibilidade imediata demonstrada pela Câmara Municipal de Miranda do Corvo, em me acolher, uma vez que seria enriquecedor entender como funciona a Gestão de Recursos Humanos no contexto público.

Os objetivos definidos para este estágio foram alcançados com sucesso, permitindo a consolidação de conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado.

Da parte da Instituição é importante referir o bom acolhimento, o que resultou num sentimento de confiança e entusiasmo para a realização das tarefas.

Relativamente aos profissionais que me acompanharam e orientaram, foram desde o início demonstradores de uma ótima abertura comigo, mostrando o espírito entreajuda, promovendo um ambiente envolvente de enriquecimento profissional, o que é fundamental para que exista sucesso no desempenho das tarefas.

As atividades do estágio foram desenvolvidas nos Recursos Humanos, na divisão administrativa e financeira, tendo sido mais direcionadas para os procedimentos concursais, nomeadamente para o recrutamento e seleção de trabalhadores no município.

Tive oportunidade de participar e apoiar no processo de recrutamento e seleção para a categoria de Técnico Superior, para a Divisão de Empreendedorismo e Projetos, e 3 recrutamentos por recurso à mobilidade.

Foi graças a desenvolver essas atividades que me permitiu ter uma melhor perceção e conhecimento em relação aos métodos de aplicação de recrutamento e seleção, nomeadamente, a Avaliação Curricular, a Prova de Conhecimentos, Avaliação

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Psicológica, a Entrevista de Avaliação de Competências e a Entrevista Profissional de Seleção.

Em relação aos procedimentos concursais para o emprego público, pode-se concluir, que devido à obrigatoriedade do cumprimento das normas legislativas estabelecidas para todos os municípios, ainda é um processo demorado e muito burocrático. Devido a estes fatores, não acompanhei alguns procedimentos até ao fim, dado que alguns já estavam a decorrer.

Posto isto, e dado por terminado este período formativo, considero que estes 6 meses, contribuíram para um crescimento tanto a nível profissional como pessoal, e que o estágio curricular é um fator imprescindível no desenvolvimento e prática dos conhecimentos adquiridos durante o período do Mestrado.

7.2. Limitações

No que diz respeito às limitações ao longo do período de estágio, destaco o facto do estágio ter se focado muito no recrutamento e seleção, uma vez que nesse período estavam a decorrer muitos procedimentos concursais, o que originou a falta de oportunidade de aprender sobre outras temáticas.

Outra limitação que realço, é a falta de trabalhadores que existe para a quantidade de tarefas que têm que realizar, nomeadamente na seção de Recursos Humanos. Esta falta é colmatada com a colaboração dos trabalhadores desta seção, uma vez que, muitas vezes, têm que prolongar as horas de trabalho superior ao estipulo na lei, para assim darem resposta ao bom funcionamento do serviço.

Resumindo, apesar das limitações constatadas, considero que o estágio foi uma experiência muito positiva e enriquecedora, permitindo o meu desenvolvimento tanto profissional como pessoal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos da Estratégia à Prática*, Faro: Editora Sílabas & Desafios, 2012.
- Amorim, R. (2015). *A importância do Recrutamento e Seleção para as Organizações. Gestão Hospitalar – Associação Portuguesa de Administradores Hospitalar*.
- Barradas, J. (2002). A gestão de recursos humanos nas Autarquias Locais. *A Reinvenção da Função Pública: Da Burocracia à Gestão-Acta Geral do*, 3, 519.
- Bilhim, J. (2004). A governação nas autarquias locais. *Coleção Inovação e Governação nas Autarquias*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Brandão, A. M., & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português. *Organizações e trabalho*, n. ° 20, 1998.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*.
- Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*, 7ª Edição. Lisboa: Lidel
- Cascão, F. (2004). *Entre a gestão de competências e a gestão do conhecimento. um estudo exploratório de inovações na gestão das pessoas*.
- Caupers, J. (1998). Direito administrativo. Lisboa, Editorial notícias.
- Chaves, F. D. P., & Albuquerque, Í. P. P. R. (2019). Conceitos sobre a administração pública e suas contribuições para a sociedade. *Caderno de Administração*, 13(1).
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas: segunda edição, totalmente revista e atualizada*. 5ª. Tiragem. São Paulo: Editora Campus–Elsevier.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- da Silva, M. R. C. (1989). Acidentes de trabalho: fator humano, contribuições da psicologia do trabalho, atividades de prevenção. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 41(4), 117-117.
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas. *Lisboa: Editora RH*.
- Frey, M. R., Marcuzzo, J. L., & de Oliveira, C. (2008). O Balanço Social como ferramenta de transparência para o setor público municipal. *Revista Universo Contábil*, 4(2), 75-92.
- Gavião Pinto, A. G. (2008). Os Princípios Mais Relevantes do Direito Administrativo. *Revista da Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro*, 11(42).
- Gilbert, P. (1999). La gestion prévisionnelle des ressources humaines: histoire et perspectives. *Revue française de gestion*, 66-75.
- Gill, A. C. (2001). *Gestão de pessoas*. São Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Lopes, A. A., & Rodrigues, C. (2010). A modernização da administração pública passa por uma revolução burocrática. *Lusíada. Economia e Empresa*, (10), 95-139.
- Lopes, M. (2015) *Diz-me com quem andas ... ou como a gestão de recursos humanos pode potenciar o capital social das organizações*. Rh magazine Gestão de Pessoas em Revista, nº 98
- Reis Caetano, C. M. (2015). *A Nova Gestão Pública e a Sustentabilidade no Sector Público Autárquico na óptica das Cidades Inteligentes e Sustentáveis. Estudo de caso da*
- Massuanganhe, J. (2011). As Expectativas Humanas na Administração e as Implicações na qualidade do Serviço Público. *Universidade Agostinho Neto: Faculdade de Direito. Angola*.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). O uso de sites de redes sociais como ferramenta de recrutamento eletrónico. *Journal of Transnational Management*, 20 (1), 31-49.
- Mozzicafreddo, J. (Ed.). (2007). *Interesse público, Estado e administração*. Celta Ed.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

- Neves, J. D. (2000). Gestão de recursos humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. 2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 3-30.
- Nunes, P. (2008). Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*.
- Pereira, A. L. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Negócios Em Projeção*.
- Rivero, AG, & Dabos, GE (2017). Gestão diferencial de recursos humanos: revisão e integração da literatura. *Management Studies* , 33 (142), 39-51.
- Rocha, J. A. O. (2014). *Gestão pública e modernização administrativa*. Lisboa: INA Editora.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ªed. Lisboa.: Escolar Editora
- Rodrigues, M. V. C. (1994). Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. In *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*.
- Sainsaulieu, R. (1993). *Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise*.
- Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Serrano, M. M. (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos.
- Silva, C. R. G. D. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: o caso das USF* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais).
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.
- Toledo, F. (1986). *O que são recursos humanos* 5ª ed. São Paulo: Brasiliense
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. 2005. *Human Resource Management* 6th ed. Harlow: Prentice-Hall.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Varão, S. (2009). Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427: 2004-Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas. *Edições Sílabo*.

Legislação Consultada

Constituição da República Portuguesa, Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10
Decreto-lei n.º 190/69, de 9 de outubro, Diário da República n.º 234/1996, Série I-A de 1996-10-09, páginas 3530 – 3542
Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto, Diário da República n.º 155, Diário da República n.º 155/2005, Série I-A, páginas 4642 – 4686
Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20, páginas 3220 - 3304
Lei n.º 12-A/2008, Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I de 2008-02-27
Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro, Diário da República n.º 176/2013, Série I de 2013-09-12, páginas 5688 - 5724
Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, Diário da República n.º 15/2009, 1º Suplemento, Série I de 2009-01-22
Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, Diário da República n.º 83/2019, 1º Suplemento, Série I de 2019-04-30, páginas 2 - 12
Portaria n.º 233/2022, de 9 de setembro, Diário da República n.º 175/2022, Série I de 2022-09-09, páginas 2 – 18

Páginas da Internet Consultadas

AIRC. Disponível em: <https://www.airc.pt/solucoes-servicos/solucoes?segment=RH>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Barbosa, R. A Teoria da Relações Humanas. Portal da Administração, 2015. Disponível em: <https://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Direção-Geral da Administração e Emprego Público. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/>. Acesso em: 4 de setembro de 2022

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Gestão de Competências: o que é, o objetivo como fazer. Mereo, 2022. Disponível em: <https://mereo.com/blog/gestao-de-competencias/>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Gestão de Pessoas | O que é, 5 pilares, objetivos e erros. Bizneo.2021. Disponível em: <https://www.bizneo.com/blog/pt/gestao-de-pessoas/#O-que-e-gestao-de-pessoas-nas-empresas>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Glossário administração-central-sector-institucional, CFP, 2018. Disponível em: <https://www.cfp.pt/pt/glossario/administracao-central-sector-institucional>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

Godoy, F. Conheça os 5 pilares da gestão de pessoas e saiba como conduzir seus colaboradores à alta performance, EAD plataforma, 2022. Disponível em: <https://blog.eadplataforma.com/empreendedor-ead/pilares-da-gestao-de-pessoas/#>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Guimarães, B. Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. Gupy blog, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Lima, V. Qual a diferença entre RH e Gestão de Pessoas?. Impulseup. Disponível em: <https://blog.impulseup.com/gestao-de-pessoas-e-recursos-humanos/>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Macedo, A. Gestão de Pessoas: conceito, pilares, práticas e estratégias, Betterfly, 2019. Disponível em: <https://betterfly.com/pt-br/blog/gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

O papel das pessoas em uma empresa. BlogRH, 2017. Disponível em: <https://blogrh.com.br/o-papel-das-pessoas-em-uma-empresa/>. Acesso em: 10 de outubro de 2022.

O que é gestão de pessoas?. Cezanne. 2017. Disponível em: <https://cezannehr.com/pt/hr-blog/2017/02/o-que-e-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Veja qual é a diferença entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Grupo ORTED, 2021. Disponível em: <https://www.ortep.com.br/qual-a-diferenca-entre-gestao-de-pessoas-e-recursos-humanos/>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

ANEXOS

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

ANEXO 1

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Formulário de Candidatura



MIRANDA DO CORVO
MUNICÍPIO

FORMULÁRIO DE CANDIDATURA AO PROCEDIMENTO CONCURSAL

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Código da publicação do procedimento

Código de candidato

CARACTERIZAÇÃO DO POSTO DE TRABALHO

Carreira:

Categoria:

Área de actividade:

RJEP por tempo indeterminado

1. DADOS PESSOAIS

Nome completo:

Data de nascimento:

Sexo:

Nacionalidade:

Nº de Identificação Fiscal:

Morada:

MIRANDA DO CORVO Código Postal:

Localidade:

Concelho:

Telefone: Telemóvel:

Endereço electrónico:

2. NÍVEL HABILITACIONAL

2.1 Identifique o curso e /ou área de formação:

2.2 Indique cursos de pós – graduação, mestrado ou doutoramento:

Prça José Falcão, Apartado 77 – 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 320 Fax – 239 532 952
camac@cm-mirandadocorvo.pt

MOD. RHU-DAF 01 00

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



3. SITUAÇÃO JURÍDICO/ FUNCIONAL DO TRABALHADOR

3.1 Titular de relação jurídica de emprego público?

3.2- Em caso negativo passe directamente ao ponto 4. deste formulário.

Em caso afirmativo, especifique qual a sua situação:

3.2.1- Nomeação	
3.2.2- Contrato	
3.2.3- Situação actual	

3.2.4 Órgão ou serviço onde exerce ou que por último exerceu funções:

3.2.5 Carreira e categoria deidas:

3.2.6 Actividade exercida ou que por último exerceu no órgão ou serviço:

3.2.8- Avaliação de desempenho (últimos três anos):

Ano		Menção quantitativa	
Ano		Menção quantitativa	
Ano		Menção quantitativa	

4. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E FUNÇÕES EXERCIDAS

4.1 Funções exercidas, directamente relacionadas com o posto de trabalho a que se candidata:

Prça José Fialdo, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone - 239 530 320 Fax - 239 532 952
cam@cm-mirandacorvo.pt

MOD. RHU-DAF 01 00

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



Funções	Data	
	Início	Fim

4.2 Outras funções e actividades exercidas:

5. FORMAÇÃO OU EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL SUBSTITUTIVA DO NÍVEL HABILITACIONAL EXIGIDO

5.1 No caso de a publicação permitir a candidatura sem o grau académico exigido, indique a formação ou experiência profissional substitutiva.

6. OPÇÃO POR MÉTODOS DE SELECÇÃO

Se é titular da categoria e se encontra a exercer funções idênticas às do (s) posto (s) de trabalho publicitado (s) ou, encontrando-se em SME, as exerceu por último e pretende usar da prerrogativa de afastamento dos métodos de selecção obrigatórios, nos termos do n.º3 do artigo 36º da Lei nº 35/2014, de 20 de junho, que aprovou a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

☐ "Declaro que afasto os métodos de selecção obrigatórios, Avaliação curricular e Entrevista de avaliação de competências, e opto pelos métodos Prova de conhecimentos e Avaliação psicológica".

7. REQUISITOS DE ADMISSÃO

Sim	"Declaro que reúno os requisitos previstos no artigo 17º da Lei 35/2014, de 27/02 de 20 de junho, que aprovou a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e, se for o caso, os requisitos exigidos na subalínea v) da alínea d) do n.º 1 do artigo 19º da Portaria n.º 125-A /2019 de 30 de abril".
-----	---

8. NECESSIDADES ESPECIAIS

Prça José Falcão, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone - 239 530 320 Fax - 239 532 952
camac@cm-mirandacorvo.pt

MOD. RH-U-DAF 01/00

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



8.1 Caso lhe tenha sido reconhecido, legalmente, algum grau de incapacidade, indique se necessita de meios / condições especiais para a realização dos métodos de seleção.

9. DECLARAÇÃO (alínea g), nº 1 do artigo 19º, da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril)

☐ "Declaro que são verdadeiras as informações acima prestadas".

Documentos que anexa à candidatura:

- ☐ Currículo
- ☐ Certificado de habilitações
- ☐ Comprovativos de formação – Quantidade - 4
- ☐ Declaração a que se refere II), d), nº1 Artigo 27.º
- ☐ Outros:

Nº de Registo:	
Data de Registo:	
Registado por:	

Prça José Falcão, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone - 239 530 320 Fax - 239 532 952
camas@cm-mirandadocorvo.pt

MOD. IS-U-DAF 01/00

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

ANEXO 2

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Exercício do direito de participação de interessados



Recabido em / /
Assinatura

EXERCÍCIO DO DIREITO DE PARTICIPAÇÃO DE INTERESSADOS

CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO

Código de publicação do procedimento

Código de candidato

A preencher pela entidade

IDENTIFICAÇÃO DO CANDIDATO

Nome do
candidato:

CANDIDATURA A

Carreira _____ Categoria _____

Área de atividade _____

FASE DO PROCEDIMENTO A QUE SE REFEREM AS ALEGAÇÕES

ALEGAÇÕES DO CANDIDATO NO ÂMBITO DO DIREITO DE PARTICIPAÇÃO

Prça José Falcão, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone - 239 530 320 Fax - 239 532 952
camandil@m-mirandadocorvo.pt

MOD. RHU-DAF 02 00

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

[illegible]

DECISÃO DO JÚRI

Deferimento

3

Indefinito

☐

Fundamentação da decisão

This image shows a handwriting practice sheet. It consists of five identical sets of horizontal lines. Each set is composed of three lines: a top line, a middle line, and a bottom line. Between the top and middle lines, there is a row of small black dots for tracing practice. Below the middle line, there is a row of empty space for independent practice. The sets are arranged vertically down the page.

O Juri

Em:

Prça. José Falcão, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone - 239 530 320 Fax - 239 532 952
comara@cm-mirandadocorvo.pt

MOD. RHU-DAF 02 00

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

ANEXO 3

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo

Perfil de Competências



ANEXO I

Perfil de Competências – Técnico Superior

Designação do posto de trabalho	Técnico Superior	Nº de Posto de Trabalho/ Vínculo	Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado
Unidade Orgânica a que pertence	Divisão de Empreendedorismo e Projetos		
Superior Hierárquico direto	Chefe de Unidade	Subordinados Diretos?	Tem
Nº de postos de trabalho idênticos nesta unidade orgânica	1 por ocupar		
Honário de Trabalho	Honário rígido – das 9h às 12h 30m e das 14h às 17h 30m		
Principal área de trabalho	Técnico Superior		
Conteúdo Funcional Geral	Posto de trabalho com conteúdo funcional inerente à carreira geral de Técnico Superior. As funções genéricas a desempenhar são as constantes no Anexo à LTFP, referido no nº 2 do artigo 88.º, às quais corresponde o grau 3 de complexidade funcional para a carreira/categoria de Técnico Superior conforme previsto na alínea c) do nº 1 do artigo 86.º da referida Lei: "Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e/ou científica, que fundamentam e preparam a decisão. Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores."		
Principais tarefas e atribuições	As constantes no artigo 20.º, do Regulamento de Organização dos Serviços do Município de Miranda do Corvo, bem como análise de toda a Informação sobre a abertura de novos concursos e incentivos de fundos comunitários e nacionais e avaliação da pertinência e da sua adequabilidade ao Município; elaboração e preparação da submissão de candidaturas nacionais e internacionais a projetos e programas de fundos comunitários e nacionais através das várias plataformas específicas para o efeito; monitorização e acompanhamento da execução física e financeira das candidaturas até ao seu encerramento, incluindo a elaboração de audiências e de todas as fases de comunicação e decisão sobre a elegibilidade das mesmas, a submissão dos pedidos de pagamento às várias entidades financiadoras, eventuais reprogramações e elaboração de relatórios finais; cumprimento dos normativos aplicáveis, designadamente nos domínios da concorrência, da contratação pública, do ambiente e da igualdade de oportunidades; assegurar que as despesas declaradas em candidaturas cumpram as regras europeias e nacionais; acompanhamento do cumprimento de objetivos e resultados das operações cofinanciadas; prestação de informação aos serviços financeiros do Município sobre a execução financeira das candidaturas; acompanhamento e monitorização do cumprimento das normas de contratação pública e demais legislação aplicável relativo à execução de despesas associadas à execução das candidaturas, bem como de outros procedimentos concursais e de contratação desenvolvidos pelo município; prestação dos esclarecimentos solicitados e respostas às notificações remetidas pelas entidades financiadoras e assegurar o demais expediente relativo às candidaturas; prestação de apoio às Juntas de Freguesia na submissão, execução		

Preço José Felício, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 320 Fax – 239 532 952
camara@cm-mirandadocorvo.pt

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



	e encerramento de candidaturas, sempre que for determinado por despacho superior; desenvolvimento de funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão, na área dos procedimentos concursais e de contratação, nos termos do Código dos Contratos Públicos; monitorização e acompanhamento da execução financeira das empreitadas em desenvolvimento no município, incluindo a elaboração de audiências e de todas as fases de comunicação e decisão sobre as mesmas; garantir o controlo geral das empreitadas, no que diz respeito à execução dos trabalhos, gestão e qualidade das técnicas, materiais e equipamentos, assim como a higiene e segurança no trabalho; assegurar a verificação da execução das empreitadas e o caderno de encargos e o cumprimento das condições das licenças, bem como das normas legais e regulamentares em vigor; prestação de informação aos serviços financeiros do Município sobre a execução financeira das empreitadas; prestação de apoio às Juntas de Freguesia na preparação e desenvolvimentos de procedimentos concursais e no acompanhamento financeiro de empreitadas, sempre que for determinado por despacho superior; exercer as demais funções, procedimentos, tarefas ou atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou determinação superior.		
Requisitos obrigatórios para o exercício da função	Domínio da Língua Inglesa, escrita e falada. Conhecimento aprofundado do território do concelho de Miranda do Corvo.		
Posição remuneratória mínima	2ª	Nível remuneratório mínimo	15
Posição remuneratória máxima	14ª	Nível remuneratório máximo	57
Remuneração mínima	1.215,93 €	Remuneração máxima	3.404,60 €
Principais equipamentos que manuseia	Material de escritório; computador; impressora; telefone; software específico ao exercício da atividade		
Características físicas do local onde presta o trabalho	Trabalho de gabinete		

Competências mais importantes para o exercício da função (ver verso)

Orientação para os Resultados	x	Responsabilidade e Compromisso com o Serviço	
Orientação para o Serviço Público		Relacionamento Interpessoal	
Planeamento e Organização	x	Comunicação	x
Análise de Informação e Sentido Crítico	x	Trabalho de Equipa e Cooperação	x
Conhecimentos Especializados e Experiência	x	Coordenação	
Adaptação e Melhoria Contínua		Negociação e Persuasão	x
Iniciativa e Autonomia		Representação e Colaboração Institucional	
Inovação e Qualidade	x	Tolerância à Pressão e Contrariedades	
Otimização de Recursos			

Lista de Competências – Técnico Superior

N.º	Descrição da Competência
1	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS: capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objetivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: Estabelece prioridades na sua ação, conseguindo, em regra, centrar-se nas atividades com maior valor para o serviço (atividades-chave).

Prça José Felício, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 520 Fax – 239 532 952
cmrma@cm-mirandadocorvo.pt

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



	▪ Compromete-se, em regra, com objetivos exigentes, mas realistas e é perseverante no alcance das metas definidas. ▪ Realiza com empenho e rigor as tarefas ou projetos que lhe são distribuídos. ▪ Gere adequadamente o seu tempo de trabalho, preocupando-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes atividades.
2	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO: capacidade para integrar no exercício da sua atividade os valores éticos e deontológicos do serviço público e do setor concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade orientado para o cidadão. Traduz-se, principalmente, nos seguintes comportamentos: ▪ Demonstra compromisso pessoal com os valores e princípios éticos do serviço público através dos seus atos. ▪ Identifica claramente os utentes do serviço e as suas necessidades e presta um serviço adequado, com respeito pelos valores da transparência, integridade e imparcialidade. ▪ Mostra-se disponível para com os utilizadores do serviço (internos e externos) e procura responder às suas solicitações. ▪ No desempenho das suas atividades trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos, respeitando os princípios da neutralidade e da igualdade.
3	PLANEAMENTO E ORGANIZAÇÃO: Capacidade para programar, organizar e controlar a sua atividade e projetos variados, definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: ▪ Em regra, é sistemático e cuidadoso na preparação e planeamento das suas tarefas e atividades. ▪ Planeia e organiza as atividades e projetos que lhe são distribuídos, de acordo com os recursos que tem à sua disposição. ▪ Realiza as suas atividades segundo as prioridades definidas e dentro dos prazos previstos. ▪ Reavalia frequentemente o seu plano de trabalho e ajusta-o às alterações imprevistas, introduzindo as correções consideradas necessárias.
4	ANÁLISE DA INFORMAÇÃO E SENTIDO CRÍTICO: Capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com sentido crítico. Traduz-se, designadamente, nos seguintes comportamentos: ▪ Analisa de forma crítica e lógica a informação necessária à realização da sua atividade ou como suporte à tomada de decisão. ▪ Perante um problema analisa os dados, pondera as diversas alternativas de resposta e propõe soluções em tempo considerado útil. ▪ Prepara-se antecipadamente quando tem que enfrentar situações ou trabalhos de especial complexidade técnica, procurando informação e estudando os assuntos em causa. ▪ Fundamenta ideias e pontos de vista com base em recolha de informação, compara dados de diferentes fontes e identifica a informação relevante para a sua atividade ou a de outros.
5	CONHECIMENTOS ESPECIALIZADOS E EXPERIÊNCIA: Conjunto de saberes, informação técnica e experiência profissional, essenciais ao adequado desempenho das funções. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: ▪ Possui os conhecimentos técnicos necessários às exigências do posto de trabalho e aplica-os de forma adequada. ▪ Detém experiência profissional que permite resolver questões profissionais complexas. ▪ Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência, de forma a desenvolver uma perspetiva mais abrangente dos problemas.

Praga José Felício, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 520 Fax – 239 532 952
cmara@cm-mirandadocorvo.pt

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



	Utiliza, na sua prática profissional, as tecnologias de informação e de comunicação com vista à realização de um trabalho de melhor qualidade.
6	ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar no desenvolvimento e atualização técnica. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Reage de forma positiva às mudanças, adaptando-se a novos contextos profissionais e mantendo um desempenho eficiente. - Encara a diversidade de tarefas como uma oportunidade de evolução e desenvolvimento profissional. - Reconhece habitualmente os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria. - Mantém-se atualizado através da pesquisa de informação e de ações de formação de reconhecido interesse para o serviço.
7	INICIATIVA E AUTONOMIA: Capacidade de atuar de modo independente e proativo no seu dia a dia profissional, de tomar iniciativas face a problemas e empenhar-se em solucioná-los. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Tem habitualmente uma postura ativa e dinâmica, respondendo às solicitações e desafios profissionais. - Concretiza de forma autónoma e diligente as atividades que lhe são atribuídas. - Toma a iniciativa para a resolução de problemas que surgem no âmbito da sua atividade. - Procura soluções alternativas para a resolução dos problemas profissionais.
8	INOVAÇÃO E QUALIDADE: Capacidade para conceber novas soluções para os problemas e solicitações profissionais e desenvolver novos processos, com valor significativo para o serviço. Traduz-se, designadamente, nos seguintes comportamentos: - Resolve com criatividade problemas não previstos. - Propõe soluções inovadoras ao nível dos sistemas de planeamento interno, métodos e processos de trabalho. - Revela interesse e disponibilidade para o desenvolvimento de projetos de investigação com valor para a organização e impacto a nível externo. - Adere às inovações e tecnologias com valor significativo para a melhoria do funcionamento do seu serviço e para o seu desempenho individual.
9	OTIMIZAÇÃO DE RECURSOS: Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficiente e de propor ou implementar medidas de otimização e redução de custos de funcionamento. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Preocupa-se, em regra, com a implementação de procedimentos e rotinas no sentido de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. - Implementa procedimentos, a nível da sua atividade individual, no sentido da redução de desperdícios e de gastos supérfluos. - Propõe medidas de racionalização, simplificação e automatização de processos e procedimentos, com vista a melhorar a produtividade dos serviços e a reduzir custos. - Utiliza os recursos, materiais e equipamentos necessários à realização das suas tarefas de forma adequada, zelando pela sua manutenção e respeitando as condições de segurança.

Prça José Falcão, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 320 Fax – 239 532 952
camara@cm-mirandadocorvo.pt

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



10	RESPONSABILIDADE E COMPROMISSO COM O SERVIÇO: Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua atividade para o funcionamento do serviço, exercendo-a de forma disponível e diligente. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Reconhece o seu papel na prossecução da missão e concretização dos objetivos do serviço e responde às solicitações que, no âmbito do seu posto de trabalho, lhe são colocadas. • Em regra responde com prontidão e disponibilidade às exigências profissionais. • É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente horários de trabalho e reuniões. • Trata a informação confidencial a que tem acesso, de acordo com as regras jurídicas, éticas e deontológicas do serviço.
11	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade para interagir adequadamente com pessoas com diferentes características e em contextos sociais e profissionais distintos, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço. • Trabalha com pessoas com diferentes características. • Resolve com correção os potenciais conflitos, utilizando estratégias que revelam bom senso e respeito pelos outros. • Denota autoconfiança nos relacionamentos e integra-se adequadamente em vários contextos socioprofissionais.
12	COMUNICAÇÃO: Capacidade para se expressar com clareza e precisão, adaptar a linguagem aos diversos tipos de interlocutores, ser assertivo na exposição e defesa das suas ideias e demonstrar respeito e consideração pelas ideias dos outros. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Expressa-se oralmente e por escrito com clareza, fluência e precisão. • Adapta o discurso e a linguagem aos diversos tipos de interlocutores. • É normalmente assertivo na exposição das suas ideias, captando naturalmente a atenção dos outros. • Demonstra respeito pelas opiniões alheias ouvindo-as com atenção e valorizando-as.
13	TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO: Capacidade para se integrar em equipas de trabalho de constituição variada e gerar sinergias através de participação ativa. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Integra-se bem em equipas de constituição variada, dentro e fora do seu contexto habitual de trabalho. • Tem habitualmente um papel ativo e cooperante nas equipas e grupos de trabalho em que participa. • Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar quando solicitado. • Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho e fortalecimento do espírito de grupo.
14	COORDENAÇÃO: Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas e grupos de trabalho, com vista ao desenvolvimento de projetos e à concretização dos objetivos. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: • Exerce, por vezes, o papel de orientador e dinamizador das equipas e grupos de trabalho, contribuindo de forma decisiva para que os objetivos sejam alcançados.

Prépa José Falcão, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 320 Fax – 239 532 952
camara@cm-mirandadocorvo.pt

Recrutamento e Seleção no Município de Miranda do Corvo



	- Assume responsabilidades e objetivos exigentes. - Toma facilmente decisões e responde por elas. - É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.
15	NEGOCIAÇÃO E PERSUAÇÃO: Capacidade para defender ideias e pontos de vista de forma convincente e estabelecer acordos e consensos, recorrendo a uma argumentação bem estruturada e consistente. Traduz-se, designadamente, nos seguintes comportamentos: - Estabelece consensos e acordos através da negociação, sendo persistente e flexível. - Encontra argumentos e estrutura-os de forma lógica. - É expressivo na forma de comunicar e tem impacto nos outros. - Capta rapidamente o ponto de vista alheio sendo consistente e oportuno na resposta.
16	REPRESENTAÇÃO E COLABORAÇÃO INSTITUCIONAL: Capacidade para representar o serviço, ou a organização, em grupos de trabalho, reuniões ou eventos, de âmbito nacional ou internacional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Aceita participar em projetos ou atividades que impliquem exposição e visibilidade externa. - Tem capacidade de comunicação perante audiências alargadas. - Representa o serviço em grupos de trabalho, reuniões e outros eventos, transmitindo uma imagem de credibilidade. - Propõe a adoção de orientações provenientes de entidades exteriores à sua unidade orgânica e empenha-se nelas.
17	TOLERÂNCIA À PRESSÃO E CONTRARIEDADES: capacidade para lidar com situações de pressão e com contrariedades de forma adequada e profissional. Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos: - Mantém-se, em regra, produtivo mesmo em ambiente de pressão. - Perante situações difíceis mantém normalmente o controlo emocional e discernimento profissional. - Gere de forma equilibrada as exigências profissionais e pessoais. - Aceita as críticas e contrariedades.

Prépa José Felício, Apartado 77 - 3220-206 Miranda do Corvo
Telefone – 239 530 320 Fax – 239 532 952
camara@cm-mirandadocorvo.pt