



Relatório de estágio curricular

Gestão De Recursos Humanos E Comportamento Organizacional

Lourença Pereira Da Silva, nº 23352

Câmara Municipal De Entroncamento



Supervisor da Entidade de Estágio: Dr. Rui Marques

Supervisor da Escola Superior de Gestão De Tomar: Doutor Sílvio Brito

Período a que respeita o estágio: 04/03/2024 a 30/04/2024

Tomar, 01 de maio de 2024

Agradecimentos

Ao meu Deus, Rei eterno, Único, Imortal e Invisível sejam dadas honra e glória, pois a cada dia renova Seu amor por mim, me revestindo de força e perseverança, que me acompanhou em todos os momentos, presenciando turbulências e respondendo orações. Louvo a Ti Meu Deus, pois ouviste meu clamor e me trouxeste até aqui.

À minha maravilhosa mãe, que me ensinou o que é ter garra, que foi e continua sendo meu pilar, obrigada Maria Nilda Fernandes Pereira.

Ao meu padrinho e segundo pai, Manuel Fernandes que se fez sempre presente, por muito pouco não desisti, e isso deve-se a ti, obrigada.

Ao meu pai Manuel Da Silva, que muitas vezes me deu impulso com seu amor.

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

Ao meu Professor e orientador Doutor Sílvio Brito, que sempre esteve disponível para o que eu precisasse e por todo aprendizado durante estes anos em que foi, meu professor. Foi uma verdadeira inspiração ao longo destes anos e, sem dúvida, obtive diversos ensinamentos tanto na área de Recursos Humanos, como ainda no que respeita a valores que todos nós, enquanto cidadãos, devemos possuir.

Por fim, não podia deixar de agradecer aos restantes dos meus familiares e amigos, ao meu filho Haniel Lian, às minhas irmãs Neli e Maribel, aos meus avós, tios, primos e aos irmãos da igreja que são minha grande inspiração e sempre torceram por mim, muito obrigada pelo apoio incondicional.

Resumo

O presente relatório surge como resultado do trabalho desenvolvido no âmbito do estágio curricular decorrido na Câmara Municipal de Entroncamento, para a conclusão da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional no Instituto Politécnico de Tomar. O relatório introduz com uma contextualização teórica sobre a área de recursos humanos. O objetivo da realização deste estágio é o de analisar as práticas adotadas pela empresa, relacionadas com a gestão de recursos humanos. Desta forma e com objetivo de caracterizar o ambiente de estágio, procede-se a uma caracterização da entidade acolhedora e uma descrição pormenorizada sobre todas as atividades desenvolvidas durante o período de estágio.

Fundamentado nos trabalhos desenvolvidos na empresa, na recolha de informações através de pesquisas bibliográficas, apresentam-se conclusões e sugestões de melhoria relacionadas à gestão de pessoas.

Palavras-chave:

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

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

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

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

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

Abstract

This report is the result of the work developed within the scope of the curricular internship carried out at the Municipality of Entroncamento, for the conclusion of the Degree in Human Resources Management and Organizational Behavior at the Polytechnic Institute of Tomar. The report introduces a theoretical contextualization of the area of human resources. The purpose of this internship is to analyze the practices adopted by the company related to human resources management. In this way, and in order to characterize the internship environment, a characterization of the host entity and a detailed description of all the activities developed during the internship period are carried out.

Based on the work developed in the company, on the collection of information through bibliographic research, conclusions and suggestions for improvement related to people management are presented.

Key words:

Organization – is the association of people who combine individual and team efforts for the purpose of carrying out collective purposes;

Curricular internship – is a curricular unit inserted in a study plan, and may have other designation in addition to internship, and also aims to offer the student an experience in the final phase of the respective course, enabling an easier insertion in the labor market;

Human resources – refers to the group of employees who belong to a given organization;

Civil service – is the competence, attribution or charge for the exercise of a certain function, and this function is not free, and therefore its exercise must be subject to the public, community or administrative interest;

Recruitment – It is the set of procedures that aim, essentially, to search for competent candidates to perform the functions available or foreseen in a given organization.

Lista de Abreviaturas

- IPT- Instituto Politécnico de Tomar;
- RH- Recursos Humanos;
- GRH- Gestão de Recursos Humanos;
- SNQ- Sistema Nacional de Qualificações;
- OIT- Organização Internacional do Trabalho;
- EUROSTAT- Serviço de Estatística da União Europeia;
- SIADAP- Sistema Integrado e Avaliação do Desempenho na Administração Pública;
- STAL- Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins;
- ACEP- Acordo Coletivo do Empregador Público;
- EP- Entidade Pública;
- LTFP- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- SIAL- Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais;
- QUAR- Quadro de Avaliação e Responsabilização;
- ERC- Entidade de Recrutamento Centralizado;
- BEP- Bolsa de Emprego Público;
- DGAEP- Direção Geral de Administração do Emprego Público;
- PGRH- Práticas de Gestão de Recursos Humanos;
- NIF- Número de Identificação Fiscal

Conteúdo

Agradecimentos	III
Resumo.....	V
Abstract	VII
Lista de Abreviaturas	IX
Introdução.....	14
1. Contextualização Teórica.....	17
1.1. Recursos Humanos.....	17
1.2. Surgimento e Evolução da Gestão de Recursos Humanos	18
1.3. As Práticas dos Recursos Humanos	19
1.4. Planeamento estratégico em recursos humanos	21
1.5. Gestão estratégica dos recursos humanos.....	21
1.6. A importância das pessoas na organização	22
1.7. Talentos vs. Recursos Humanos.....	22
1.8. Formação Profissional nas Entidades.....	23
1.9. O papel dos Recursos Humanos na Saúde e Segurança no trabalho	25
1.10. Regulamento Geral Sobre Proteção de Dados	27
1.11. A importância do Trabalho em Equipa.....	29
1.12. Análise e Descrição de Funções.....	29
1.13. Recrutamento e Seleção de Pessoas	30
1.13.1. O Recrutamento Interno e Externo	30
1.14. Modalidades de contrato na Função Pública.....	31
1.15. O processo de acolhimento dos novos colaboradores	32
1.16. Avaliação de Desempenho.....	33
1.16.1. Erros na Avaliação de Desempenho.....	34
1.17. SIADAP na Administração Pública.....	37
2. Caracterização do Município	40
2.1. Município do Entroncamento	40
2.2. Objetivos Gerais do Município	41
2.3. Princípios Gerais do Município	41
2.4. Princípios de Funcionamento do Município	41
2.5. O Departamento de Recursos Humanos.....	42
2.6. Estrutura e Serviços Organizacionais.....	42
2.7. Balanço Social do Município de Entroncamento.....	43

2.8.	Caraterização das PGRH: Perspetiva da Câmara Municipal de Entroncamento	43
3.	O Estágio no Município do Entroncamento.....	63
3.1.	Contextualização do Estágio Curricular	63
3.2.	Objetivos.....	63
3.3.	Caracterização das atividades desenvolvidas durante o estágio.....	63
	Sugestões de Melhoria	66
	Conclusão.....	67
	Bibliografia.....	69
	Anexo 1	73
	Anexo 2	74
	Anexo 3	75
	Anexo 4	76
	Anexo 5	77
	Anexo 6	78
	Anexo 7	79
	Anexo 8	80
	Fluxogramas da Câmara Municipal de Entroncamento	81
	Anexo 9	81
	Anexo 10	82
	Anexo 11	83
	Anexo 12	84
	Anexo 13	85
	Anexo 14	85
	Anexo 15	86
	Anexo 16	87
	Anexo 17	88

Índice de Figuras

Figura 1- População do Município de Entroncamento (PORDATA).....	73
Figura 2- População do Município de Entroncamento (Site do município).....	74
Figura 3-Heráldica do Município de Entroncamento	75
Figura 4- Câmara Municipal de Entroncamento, Largo José Duarte Coelho, 2330-078	76
Figura 5- Género soa Colaboradores da Unidade de Recursos Humanos em Entroncamento	77
Figura 6- Organograma do Município de Entroncamento.....	78
Figura 7- Município de Entroncamento, Mapa de pessoal para o ano de 2023, nos termos do artigo 29º da lei nº35/2014 de 20 de junho.....	79
Figura 8- Município de Entroncamento, Relação dos funcionários em situação de acumulação de funções ano 2023.....	80
Figura 9- Fluxograma de férias, faltas e licenças, (fil)	81
Figura 10- Fluxograma de pedido de aposentação, (fil1)	82
Figura 11- Fluxograma de acumulação de funções, (fil2)	83

Figura 12- Fluxograma de trabalho suplementar, (fil3).....	84
Figura 13- Fluxograma de medicina no trabalho, (fil4).....	85
Figura 14- Fluxograma de acidentes no trabalho, (fil5)	85
Figura 15- Fluxograma trabalhador-estudante, (fil6).....	86
Figura 16- Fluxograma de estágios curriculares, (fil7).....	87
Figura 17- Fluxograma de processamento de renumeração, (fil8)	88

Introdução

O presente relatório é efetuado no âmbito do terceiro ano da licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, lecionada na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar. Este tem como principal intuito dar a conhecer as tarefas e atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular na Unidade de Recursos Humanos do Município do Entroncamento, com uma duração obrigatória de 270 horas. O estágio teve início no dia 04 de março e conclusão no dia 30 de abril, sob a orientação do Dr. Rui Marques e de toda a sua equipa de trabalho, e também do professor Sílvio Brito, por parte do IPT.

No mundo organizacional tem-se assistido a inúmeras alterações e o setor da Gestão de Recursos Humanos não é exceção. Como tal, é fundamental que qualquer entidade tenha uma boa capacidade para reagir e se adaptar ao meio envolvente, para que tanto a sua sobrevivência como longevidade não fiquem comprometidas, de alguma forma. A Gestão de Recursos Humanos nem sempre foi reconhecida como um setor crucial no interior de uma organização e, só recentemente houve uma mudança de mentalidades no que diz respeito a este aspeto.

Esta área assume um papel essencial em qualquer empresa, seja ela de pequena, média ou grande dimensão, porque estabelece a ligação entre o topo de uma empresa e os colaboradores que nela desempenham as suas funções diárias. Constatam-se, atualmente, que diversas organizações têm sentido uma forte evolução na gestão de pessoal, com o decorrer do tempo. Cada vez mais, verifica-se que este é um departamento que está em constante inovação, engloba inúmeras áreas de uma dada empresa (ao contrário de antigamente) e encontra-se ainda interligado a qualquer outro departamento. Os indivíduos já não são mais vistos como somente um recurso e, por isso, é preciso avaliar/gerir o desempenho dos mesmos, a fim de promover neles a motivação necessária para o desenvolvimento das suas competências.

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

O relatório encontra-se dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento acerca da Gestão de Recursos Humanos. No segundo capítulo é efetuada a caracterização do Município de Entroncamento. Por fim, no terceiro capítulo são apresentadas todas as atividades desenvolvidas no estágio curricular. Deste modo, o trabalho desenvolvido no âmbito da licenciatura em gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, tem como objetivo geral avaliar o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa acolhedora.

1. Contextualização Teórica

1.1. Recursos Humanos

O termo Recursos Humanos surgiu pela primeira vez na década de 1950, com o objetivo de substituir o termo “Administração de Pessoal”. A mudança refletia uma nova abordagem para a gestão de pessoas nas organizações, que passava a ser vista como um recurso estratégico para o sucesso empresarial (Inova Growth, s.d.).

O “americano” George Elton Mayo é considerado o “pai” do movimento de Recursos Humanos. Ele foi um dos principais teóricos da Escola de Relações Humanas, que surgiu na década de 1920 em oposição à abordagem mecanicista da Administração Científica de Frederick Taylor. Mayo acreditava que o trabalho em equipe, o desenvolvimento das habilidades e a satisfação dos trabalhadores eram fundamentais para a produtividade e a eficiência (Inova Growth, s.d.).

Existem muitas definições de gestão de recursos humanos (GRH). Os especialistas em RH definem a gestão de recursos humanos a partir de diferentes perspectivas:

- ♥ Mary Parker Follett definiu corretamente a gestão como a realização eficiente de tarefas com e através dos outros. Isso significa que a gestão nada mais é do que gerenciar pessoas no trabalho.
- ♥ A gestão de recursos humanos é o processo de aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de funcionários e atendimento às suas relações trabalhistas, saúde e segurança e questões de justiça (Dessler, 2003).
- ♥ A gestão de recursos humanos trata do projeto de sistemas formais em uma organização para garantir o uso eficaz e eficiente dos talentos humanos para atingir os objetivos organizacionais (Robert L. Mathis, 2010).
- ♥ Uma das definições mais conhecidas foi oferecida por Michael Jucious (1984). Ele definiu gestão de recursos humanos ou gestão de pessoal como o campo da gestão envolvendo planejamento, organização, direção e controlando as funções de adquirir, desenvolver, manter e motivar uma força de trabalho.

Existem ainda vários outros autores que mostram a sua visão sobre os recursos humanos, autores como Ricky W. Griffin, Robert Kreitner e James AF Stoner.

1.2. Surgimento e Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos teve as suas raízes no final e no início da década de 1900, quando os empregos dos trabalhadores se tornaram menos intensivos em mão-de-obra e mais trabalhados com maquinaria. O movimento de gestão científica começou.

Esse movimento foi iniciado por Frederick Taylor quando escreveu sobre isso em um livro intitulado “The Principles of Scientific Management”. O livro afirmava: “O principal objetivo da gestão deve ser garantir a máxima prosperidade para o empregador, juntamente com a máxima prosperidade para cada empregado.

Taylor acreditava que a administração deveria usar as técnicas usadas pelos cientistas para pesquisar e testar habilidades de trabalho para melhorar a eficiência da força de trabalho. O movimento de bem-estar industrial também começou na mesma época. Geralmente, tratava-se de um esforço voluntário dos empregadores para melhorar as condições nas suas fábricas. O esforço também se estendeu à vida do funcionário fora do local de trabalho.

O movimento de relações humanas é a maior influência na gestão moderna de recursos humanos. Esse movimento foi influenciado pelos estudos de Hawthorne e pela crença de que os funcionários trabalham melhor em um sistema social. Os funcionários eram vistos como homens sociais.

O segundo rápido desenvolvimento dos recursos humanos começou no início do século XX. A maioria das organizações introduziu a Gestão de Pessoal. O departamento de pessoal tinha grandes responsabilidades. Estava lidando com questões e introduzindo os novos requisitos da lei. Foi responsável pela implementação de diversos programas sociais e de segurança no trabalho. Tudo estava focado na produtividade dos colaboradores. Incrementos regulares de produtividade foram a medida chave para a gestão dos funcionários.

Uma mudança significativa foi introduzida após a Segunda Guerra Mundial porque os militares desenvolveram muitos programas de treinamento para novos soldados.

Após a guerra, o treinamento tornou-se um processo respeitado no departamento de pessoal. Durante este período, os sindicatos evoluíram e mudaram as regras do jogo. O empregador conseguiu um parceiro forte com quem discutir, e os sindicatos introduziram muitas melhorias sem custos elevados para o empregador. Hoje, os sindicatos não são tão

fortes como costumavam ser, mas muitas organizações ainda beneficiam ou sofrem com a forte presença dos sindicatos nas suas fábricas.

A verdadeira revolução do RH começou na década de 60 do século XX. A tecnologia e a globalização mudaram as regras do jogo.

A Gestão de Recursos Humanos é global hoje e as políticas globais de RH impulsionam processos em diferentes países, e estes produzem resultados comparáveis. O futuro da Gestão de Recursos Humanos é brilhante, e a globalização não pode ser travada porque as nações colaboram. As organizações tornam-se menos específicas de cada país e não conseguem identificar-se com um país. As novas tecnologias trarão outras revoluções aos escritórios. (Minhaz, s.d.).

1.3. As Práticas dos Recursos Humanos

Redman & Wilkinson enfatizam que a gestão eficaz de recursos humanos é fundamental para o sucesso organizacional, independentemente do setor ou da estrutura organizacional. Eles argumentam que práticas de RH bem desenvolvidas e implementadas podem influenciar positivamente o desempenho da empresa, promovendo o engajamento dos funcionários, a retenção de talentos, o desenvolvimento de habilidades, a cultura organizacional e muitos outros aspetos que são essenciais para o sucesso empresarial (Adrian Wilkinson, 2021).

Jeffrey Pfeffer propôs 7 melhores práticas de recursos humanos e escreveu dois livros sobre este tema:

- “Competitive Advantage through People” (Vantagem Competitiva através das Pessoas, 1994),
- E “The Human Equation: Building Profit by Putting People First” (A equação humana: Construindo Lucros colocando as pessoas em primeiro lugar, 1998).

Nestes livros, ele propôs um conjunto de melhores práticas que podem aumentar os lucros de uma empresa. Quando combinamos estas melhores práticas o seu impacto é ainda mais profundo.

As 7 melhores práticas são:

- ♥ Fornecer segurança para os colaboradores,
- ♥ Contratação seletiva: Contratando as pessoas certas,
- ♥ Equipes auto-gerenciáveis e efetivas,

- ♥ Remuneração justa e baseada em desempenho,
- ♥ Treinamento em habilidades relevantes,
- ♥ Criar uma organização plana e igualitária,
- ♥ Tornar a informação facilmente acessível a todos que precisam dela.

(RH, 2021).

As best practices de gestão do capital humanos (Monteiro, 2012):

Existe um corpo relativamente consensual de práticas consideradas de referência na gestão do capital humano e que atuam como drivers potenciais de desempenho das empresas.

As empresas que adotam best practices de gestão do capital humano focalizam-se na aquisição de desenvolvimento do know-how, competências e capacidades dos seus colaboradores, na criação de mecanismos que incentivem e promovam a sua motivação/compromisso e, por último, na retenção do talento que integre os valores e cultura da empresa.

Desdobram-se genericamente em quatro eixos de atuação, referenciando-se as seguintes boas práticas (Monteiro, 2012):

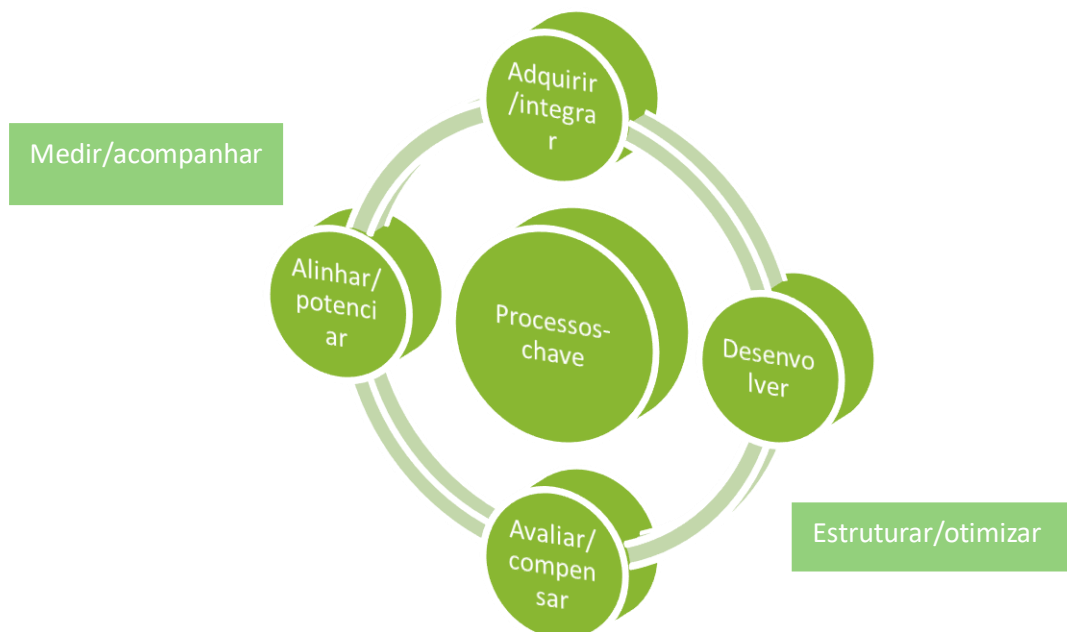


Figura 1- Ciclo de gestão do capital humano

1.4. Planeamento estratégico em recursos humanos

Etimologicamente, o vocabulário “estratégia” encontra as suas raízes no grego “strategos”, significando a arte do general. Importada para o domínio empresarial, o conceito de estratégia remete-nos, tal como a velha arte de gerir exércitos, para a simplicidade e clareza de exposição, para a capacidade de leitura do campo de batalha e para a antecipação com base numa análise sintetizada do espaço e do tempo (Santos J. A., 2012).

Chandler (1966) condensou o conceito de estratégia organizacional referindo que “esta é a determinação de metas básicas a longo prazo...e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas”. Permitindo-nos adicionar a esta definição o carácter visionário, antecipador e por isso mesmo construtor de um futuro mais previsível (Santos J. A., 2012).

É também neste nível que podemos situar o planeamento estratégico em recursos humanos, que apenas fará sentido quando integrado numa estratégia mais ampla, que defina claramente o posicionamento pretendido pela organização e os seus objetivos de médio/longo prazo (Santos J. A., 2012).

A pertinência do planeamento estratégico dos recursos humanos pressupõe, assim, a existência de condições prévias: uma cultura de gestão integrada, assente em metas concretas, linhas de atuação inspiradoras de objetivos estratégicos que expressem de modo claro perceptível a visão da organização, o seu quadro referencial de valores e a sua missão (Santos J. A., 2012).

1.5. Gestão estratégica dos recursos humanos

A evolução organizacional impõe, a todas as entidades, a necessidade de produzirem uma gestão efetiva dos seus recursos humanos; a globalização, entretanto, impediu necessidades crescentes à mesma dinâmica organizacional, realçando as diferenças paradigmáticas que há muito subsistiam no modo como as pessoas se enquadram no seio das organizações (Martins, 2012).

Com efeito, a mudança das organizações depende de quatro elementos (Martins, 2012):

- Os recursos Humanos (competências, potencial gestão das suas capacidades);
- A própria organização (estruturas, procedimentos, funções e modelo hierárquico);
- A cultura organizacional (normas, valores e crenças);

- E os sistemas de práticas de gestão (retribuições, avaliações, recrutamento e formação).

A gestão conjugada destes quatro elementos traduz a denominada gestão estratégica de recursos humanos.

1.6. A importância das pessoas na organização

ORLICKAS (2010, p.192), apropriadamente considera que: [...] sem as pessoas, não seria possível a criação de empresas e, por isso, o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, vinculado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a direção e o destino de uma organização. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal. [...]. (DE LIMA & ROMERO, 2013).

CHIAVENATO (1999, p.43) destaca que as pessoas revelam o real fator de diferenciação entre as empresas de sucesso e as empresas que fracassam. “[...] Bens humanos, portanto, nos apresentam um paradoxo. Como as pessoas constituem a sua vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isto, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas. Não há, entretanto, como escapar do paradoxo, pois não se pode se dar ao luxo de deixar de investir nesses bens móveis. Já se pode perceber a transformação nas culturas de nossas empresas. Atualmente, a organização não pode exigir lealdade de seu próprio pessoal. Pelo contrário, ela precisa conquistar essa lealdade, pois não há razão lógica ou econômica para que esses bens não passem para um canto melhor, se o encontrarem. [...]” (DE LIMA & ROMERO, 2013).

Assim, a nova gestão de pessoas deve estar voltada para o desenvolvimento de um gerenciamento para e com as pessoas, visando concretizar nas organizações a valorização e segurança do ser humano, devendo sempre buscar meios para atender não só as expectativas dos colaboradores, como também, a proporcionar condições mais favoráveis de trabalho (DE LIMA & ROMERO, 2013).

1.7. Talentos vs. Recursos Humanos

A designação de “Gestão de Recursos Humanos”, que já vinha cedendo à de “Gestão das Pessoas”, está a ser substituída por “Gestão de Talentos”. Na base desta nova designação está a necessidade das empresas, dada a velocidade das mudanças, disporem, nos dias de

hoje, de colaboradores que não só estejam à altura dos desafios presentes, mas também dos futuros (Cardoso, 2016).

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

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

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

No mundo dos negócios, e especificamente nos departamentos de recursos humanos, há um compromisso crescente com o talento dos trabalhadores. Descobri-lo para que os funcionários possam "explorá-lo" da maneira correta significa que eles estão muito mais satisfeitos com as tarefas que lhes são dadas. E a empresa, no final, é a que se beneficia obtendo melhores resultados e maiores lucros (Henry Triviño Burgos, 2016).

1.8. Formação Profissional nas Entidades

À semelhança de muitas outras entidades públicas e privadas em Portugal, o Município do Entroncamento aposta fortemente na formação dos seus colaboradores no momento

presente, mas também o tem vindo a fazer ao longo de muitos anos. Uma formação corresponde ao ato de ensinar ou transmitir conhecimentos a um conjunto de indivíduos acerca de uma determinada temática. Este conceito está associado ao de «desenvolvimento», no entanto, ambos têm significados diferentes. O desenvolvimento diz respeito às atividades que enriquecem as capacidades dos indivíduos ao longo da vida e, por outro lado, a formação corresponde às atividades de obtenção de conhecimento específico relacionadas com as funções.

A capacidade de transformar conhecimento em inovação é fundamental para competitividade das empresas e dos países. Nesse contexto, é muito importante a formação de recursos humanos acompanhada de uma formação humana e profissional, dentro de uma visão integrada de desenvolvimento (Patrícia Silva Ferreira, 2017).

O Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) define a formação profissional como a formação que visa dotar os trabalhadores de competências (isto é, de capacidades para mobilizar conhecimentos, aptidões e atitudes) para o exercício de atividades profissionais.

Tal como determina a legislação do trabalho, a formação profissional assume-se como um dever para ambas as partes. Se por um lado a entidade empregadora está obrigada a proporcionar ao trabalhador formação, por outro o trabalhador está obrigado a nela participar ativamente.

Neste âmbito, referir que o Código do Trabalho determina que o empregador deve “contribuir para a elevação da produtividade e empregabilidade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional adequada a desenvolver a sua qualificação”. Não obstante, o mesmo diploma estabelece que, sem prejuízo de outras obrigações, “o trabalhador deve participar de modo diligente em ações de formação profissional que lhe sejam proporcionadas pelo empregador”.

De acordo com o Código do Trabalho, a formação profissional tem como objetivos:

- ♥ Proporcionar a obtenção de qualificação profissional inicial a jovem que esteja a ingressar no mercado de trabalho sem essa qualificação;
- ♥ Assegurar formação contínua aos trabalhadores da empresa;
- ♥ Qualificar ou reconverter profissionalmente os trabalhadores que se encontrem numa situação de risco de desemprego;

- ♥ Reabilitar profissionalmente trabalhador com deficiência, em particular daqueles cuja incapacidade seja consequência de acidente de trabalho;
- ♥ Fomentar a integração profissional de trabalhadores com dificuldades de inserção.

A Formação pode ser dirigida/ desenvolvida pela entidade empregadora, pela entidade formadora certificada ou pelo estabelecimento de ensino reconhecido. (team, s.d.)

Avaliação da formação:

A avaliação da formação é uma das fases do ciclo da formação que, a par do diagnóstico de necessidades de formação, maior utilidade tem para a gestão da formação, em particular, e para a gestão de recursos humanos, globalmente. É também uma fase de grande complexidade e exigência técnica por requerer, frequentemente, um desenho e a construção de instrumentos, específicos a cada organização (Velo, 2012).

A avaliação da formação é importante porque permite (Velo, 2012):

- Verificar a realização dos objetivos formativos planeados e saber se o investimento realizado colheu os resultados esperados;
- Recolher pistas para melhorar programas ou desenvolver novas intervenções formativas e justificar a existência da função formação, entre outras.

Modelos de avaliação da formação (Velo, 2012):

O modelo de avaliação de formação de Kirkpatrick é, sem dúvida, um dos mais utilizados. Assenta em quatro níveis (Kirkpatrick, 2006):

- Reação (do formando á formação);
- Aprendizagem (ou seja, mudanças de atitudes, aquisição de conhecimentos e habilidades);
- Comportamento (mudança de comportamento);
- Resultados (ao nível da organização, aumento da produtividade e da qualidade, diminuição de acidentes, redução de turnover, etc).

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

Nos dias de hoje é comumente aceite que o sucesso das organizações está intimamente relacionado com a qualidade das condições de trabalho que as entidades empregadoras

providenciam aos seus colaboradores. Desta forma, as condições de Segurança e Saúde no Trabalho, tornam-se importantes para o aumento da motivação dos colaboradores, o que, por sua vez, resulta num potencial aumento da competitividade, num aumento da produtividade, e na redução do absentismo com a diminuição de ocorrência de acidentes e doenças profissionais. (Manual de segurança e saúde no trabalho, s.d.)

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), anualmente, ocorrem por todo o mundo cerca de 270 milhões de acidentes de trabalho e são declaradas 160 milhões de doenças profissionais, de que resulta a morte de dois milhões de pessoas. Relativamente à União Europeia, a OIT estima que mais 150 000 trabalhadores morram todos os anos de doenças profissionais e que são perdidas várias centenas de milhões de dias de trabalho, o que se traduz, conseqüentemente, num impacto no produto interno bruto de cada país e na sua capacidade produtiva. Segundo dados do EUROSTAT, todos os anos, morrem 5 720 pessoas na União Europeia em consequência de acidentes de trabalho, estimando-se que a cada três minutos e meio morra uma pessoa na UE por causas relacionadas com o trabalho. (Manual de segurança e saúde no trabalho, s.d.)

Desta forma, a Segurança e Saúde no Trabalho surge cada vez mais, não só como uma obrigação legal, mas principalmente, como uma necessidade, a vários níveis, intensificando-se a sua importância nas organizações.

A segurança saúde e no trabalho consiste assim numa disciplina de âmbito alargado, que envolve muitas áreas de especialização, com os seguintes objetivos:

- ♥ A prevenção para os efeitos adversos para a segurança e saúde decorrentes das condições de trabalho;
- ♥ A proteção dos trabalhadores no seu emprego perante os riscos resultantes de condições prejudiciais à segurança e saúde dos trabalhadores;
- ♥ A promoção e a manutenção dos mais elevados níveis de bem-estar físico, mental e social de todos os membros de uma organização;
- ♥ A colocação e a manutenção dos colaboradores num ambiente de trabalho ajustado às suas necessidades físicas e mentais;
- ♥ A adaptação do trabalho ao homem.

A criação de um sistema adequado de segurança e saúde no trabalho permite a melhoria das condições e do ambiente de trabalho, pode ajudar a salvar vidas e tem igualmente

efeitos positivos, quer no estado de espírito, quer na produtividade do trabalhador, quer nos resultados alcançados, de que resultam benefícios para todos: trabalhador, entidade empregadora e a sociedade em geral. (Manual de segurança e saúde no trabalho, s.d.)

No local de trabalho de uma Unidade de Recursos Humanos, à semelhança do Município do Entroncamento, estão presentes equipamentos dotados de visor. Estes têm inúmeros efeitos na saúde dos colaboradores, designadamente, pode-lhes provocar dores de cabeça, irritação dos olhos, aumento da sensibilidade à luz, dor nos olhos, perturbações músculo-esqueléticas nas mãos e pulsos, desconforto e cansaço nas zonas cervical, dorsal e lombar, entre muitos outros. Nesse sentido, os Recursos Humanos assumem um papel fulcral na prevenção destes efeitos, e não só.

Os profissionais de Recursos Humanos administram as pessoas, e por isso, quase todos os processos que envolvem ações humanas precisam de ser do conhecimento deste setor. Nas pequenas empresas, é normal que a área de Recursos Humanos esteja envolvida nas funções de higiene e segurança no trabalho, uma vez que é comum que se terceirize esse serviço. É fundamental que este setor garanta que a empresa contratada seja de confiança e que desempenhe um serviço com qualidade, o que se reflete na segurança e integridade física e mental dos colaboradores (Xavier, 2019).

Os profissionais de Recursos Humanos devem, logo na fase do recrutamento e seleção, informar os colaboradores acerca da importância da higiene e segurança no trabalho, bem como da necessidade da utilização correta de equipamentos de segurança e respeito pela sinalização existente nas áreas da organização. Além disto, é importante que os profissionais de Recursos Humanos se reúnam com os líderes de cada equipa, frequentemente, para fornecer informações sobre as prevenções de acidentes e o controlo de agentes de risco. Os líderes têm uma melhor interação com os seus colaboradores, o que pode fazer com que os funcionários compreendam com mais facilidade a importância destes fatores (Xavier, 2019).

1.10. Regulamento Geral Sobre Proteção de Dados

A existência de um regulamento europeu em 2018 foi sem dúvida um passo necessário para que se protegesse cada vez mais eficazmente este direito dos trabalhadores, uma vez que o uso indevido das informações pessoais dos trabalhadores por parte das entidades patronais pode facilmente acontecer. (Reis, 2022)

De acordo com o código do trabalho, o trabalhador tem direito a ver protegidos os seus dados pessoais. Assim, o empregador não pode exigir que o trabalhador lhe faculte informações relacionadas com a esfera da sua vida privada, exceto quando estas apresentam necessidade e relevância na avaliação de aptidões quanto à execução do contrato de trabalho e seja entregue por escrito a respetiva justificação. Em particular, o trabalhador tem direito a ver protegidos os dados relativos à sua saúde ou estado de gravidez, exceto quando se verificarem exigências relacionadas com a natureza da atividade profissional que o justifiquem e, uma vez mais, seja entregue por escrito a justificação para tal pedido por parte do empregador. Neste caso, só o médico terá acesso às informações pessoais do trabalhador, no entanto, apenas deve comunicar ao empregador se aquele está apto ou não a desempenhar o trabalho. (Reis, 2022)

Diz ainda o artigo 17º do código do trabalho que o candidato a emprego ou o trabalhador que tenha entregado dados pessoais ao empregador, tem o direito ao controlo dessa informação, podendo tomar conhecimento dos fins a que se destina, bem como exigir a sua retificação e atualização a todo o momento. (Reis, 2022)

O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados 2016/679 é um regulamento de âmbito europeu para regular a nível da privacidade e proteção de dados pessoais. Desempenha ainda um papel na regulamentação da exportação de dados pessoais para fora da UE e EEE. Em traços gerais, significou uma proteção mais efetiva dos dados pessoais e traduz-se num reforço dos direitos e garantias dos trabalhadores. Mais concretamente, implica o alargamento da aplicação do regime de proteção de dados pessoais aos ficheiros manuais e à videovigilância. (Reis, 2022)

Desta forma, todas as entidades a quem sejam fornecidos dados têm agora a obrigação de informar as pessoas de que os possuem e de quais os propósitos para a sua recolha e armazenamento. Com estas regras, o cidadão tem de concordar expressamente e por escrito, caso contrário, a entidade não pode utilizar os dados recolhidos. No contexto do mercado de trabalho, o colaborador tem também o direito de ver reservado e mantido em confidencialidade o conteúdo das mensagens de natureza pessoal e acesso a informação de caráter não profissional que envie, receba ou consulte, nomeadamente através do correio eletrónico. (Reis, 2022)

1.11. A importância do Trabalho em Equipa

A capacidade de trabalhar em equipa é cada vez mais valorizada pelas empresas e olhando para os anúncios de emprego, é um dos requisitos mais procurados, transversal a todas as áreas, e que pode mesmo contribuir para a sua evolução profissional. Através do trabalho em equipa, as empresas procuram estimular a criatividade, a motivação e até a produtividade dos seus colaboradores. (Milheiro, 2023)

É também um dos métodos utilizados para atingir o sucesso organizacional, tal como tive a oportunidade de testemunhar, durante 2 meses, na Unidade de Recursos Humanos do Município do Entroncamento.

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

1.12. Análise e Descrição de Funções

O conceito de funções encontra-se intimamente relacionado com a era industrial e com os modelos de gestão Tayloristas e Fordista característicos da conjuntura económica e de gestão do século XX. Os principais objetivos subsistiam na produção em série, na geração de lucro, no aumento da produtividade e na redução dos custos com a mão-de-obra. A partir de então, a análise do trabalho e descrição de funções ganha a sua expressão com o expoente na avaliação de funções como forma de operacionalizar as remunerações; a formação e o desenvolvimento do colaborador; o recrutamento e seleção, adequando os candidatos ao perfil e requisitos pretendidos; e a avaliação de desempenho, através da expressão e presença de comportamentos desejados. Todavia, estes processos e programas são discutíveis quanto à sua capacidade para contribuírem para o atingimento de objetivos organizacionais. Enquanto alguns autores contestam a capacidade para agregarem valor para a organização, outros alegam que podem e devem contribuir de igual forma para o valor organizacional e para a visão estratégica da gestão de recursos humanos (GRH), (Pires, 2018).

Basicamente, a descrição de funções detalha quem faz o trabalho e como o trabalho é concluído. Bem como definir a frequência e o propósito dessa posição em relação à missão e aos objetivos da organização. E tudo isso por escrito, seja num documento ou no software de recrutamento e seleção (Carnevale, Descrição de funções: Dicas e exemplos , 2024).

Desta forma, a análise e descrição de funções como atribuição da área de RH consiste em listar e definir as funções e responsabilidades dessa vaga na estrutura organizacional da empresa (Carnevale, Descrição de funções: Dicas e exemplos , 2024).

1.13. Recrutamento e Seleção de Pessoas

Recrutamento e Seleção de pessoas é um processo de Recursos Humanos, RH, focado em atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com a vaga e empresa. Como o próprio termo sugere, esse processo é fundamentado em duas etapas distintas: o recrutamento e a seleção (Dias, 2024).

Recrutamento é um subsistema do RH responsável pela atração de candidatos para vagas de emprego disponíveis em uma organização. O mesmo pode ser feito tanto para vagas disponíveis no momento quanto para vagas de banco de talentos (Dias, 2024).

Uma vez que a vaga conquiste uma certa quantidade de candidatos durante o processo de recrutamento, um ou mais candidatos serão identificados como os mais adequados para a posição durante a seleção (Dias, 2024).

Com o propósito de contratar a pessoa certa de forma justa e equitativa, o processo seletivo pode incluir: Testes; Vídeos; Entrevistas; Dinâmicas (Dias, 2024).

1.13.1. O Recrutamento Interno e Externo

Perante a necessidade de um trabalhador para uma determinada vaga, qualquer empresa, independentemente do setor de atividade, pode escolher o recrutamento interno ou externo. Ou seja, pode recorrer aos recursos humanos já existentes e atribuir-lhes outras funções ou cargos ou, por outro lado, procurar um candidato no mercado de trabalho. A opção entre o recrutamento interno ou externo tem em consideração alguns fatores, tais como: o tipo de trabalho a realizar, a urgência do recrutamento, a política de recursos humanos da empresa, a inovação ou expansão do negócio, o custo e a duração (Santos E. , Recrutamento interno ou externo: descubra as diferenças, 2019).

O recrutamento interno trata-se de um processo de seleção realizado dentro da própria empresa, com recurso aos trabalhadores já contratados. Permite manter e motivar os colaboradores, através de promoção ou de transferência entre departamentos (Santos E. , Recrutamento interno ou externo: descubra as diferenças, 2019).

Já o recrutamento externo é o mais habitual, feito através da procura de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, fora da empresa. O recrutamento externo permite atingir um maior número de candidatos e introduzir novas ideias e métodos de trabalho na empresa, o que pode ser muito benéfico para o negócio (Santos E. , Recrutamento interno ou externo: descubra as diferenças, 2019).

A verdade é que não existe uma receita pronta que se encaixe para todas as ocasiões e empresas. O melhor a se fazer é manter um equilíbrio entre as duas opções, sempre analisando as circunstâncias, vantagens e desvantagens de aplicar cada método (Cordeiro M. , 2023).

1.14. Modalidades de contrato na Função Pública

Existem dois tipos de contrato de trabalho em funções públicas:

- Contrato de trabalho por tempo indeterminado – o mais comum e aquele que é tipicamente conhecido por “estar nos quadros”, ou seja, estar efetivo;
- Contrato de trabalho por tempo resolutivo – nestes casos a indicação é que haverá um término do mesmo. Dentro deste grupo, pode existir o termo certo, com início e fim bem definido, sendo que não pode exceder os três anos de duração e duas renovações e o termo incerto, em que não é dado à partida a data e término do contrato de trabalho (Peixoto, 2017).

Após uma alteração da Lei a 20 de junho de 2016, os funcionários públicos voltaram a ver o seu horário de trabalho chegar às 35 horas semanais, ou seja, 7 horas diárias. Quando estritamente necessário, podem ser aumentadas até um máximo de três horas extra por dia, que devem ser devidamente compensadas. Ainda relativamente aos horários, existem casos especiais em que podem não estar abrangidas as referidas 35 horas:

- Pessoal com isenção de horário (não têm horário de entrada nem de saída);
- Pessoal com trabalho a tempo parcial (vulgarmente chamado de part time);
- Pessoal com trabalho por turnos (muito típico nas forças de segurança e hospitais);
- Pessoal com trabalho noturno;

- Pessoal com trabalho extraordinário;
- Pessoal que usufrua da modalidade de teletrabalho (Peixoto, 2017).

Está definido ainda no contrato de trabalho em funções públicas que o funcionário tem direito a 22 dias úteis por ano, sendo que acresce um dia útil de férias por cada 10 anos de serviço efetivamente prestado. (Peixoto, 2017).

Existem três categorias profissionais fixadas no contrato de trabalho em funções públicas, que variam consoante dos requisitos mínimos de recrutamento, complexidade de funções e competências necessárias:

- Técnico superior: é a carreira mais complexa. Exige no mínimo uma licenciatura e as funções requeridas são de relevante complexidade.
- Assistente técnico: esta carreira exige no mínimo a escolaridade obrigatória (o que não significa que não haja licenciados nesta posição!) As competências são menos complexas do que nas de técnico superior, mas superiores às de operacional.
- Assistente operacional: tal como o nome indica, as funções neste tipo de contrato são mais operacionais. Para tal, as exigências mínimas são de detenção do 9º ano de escolaridade (Peixoto, 2017).

1.15. O processo de acolhimento dos novos colaboradores

Depois da etapa de recrutamento e seleção, a fase de integração de novas pessoas colaboradoras é o primeiro contato oficial do profissional com a empresa. Também chamado de onboarding, esse processo é a oportunidade ideal para mostrar os valores e cultura da organização (Ferracciu, 2024).

Integração de novos funcionários ou, como também é conhecido, onboarding, é o conjunto de processos e ações para receber funcionários recém-contratados e fazer com que se sintam parte do time de colaboradores da empresa. Esse tipo de estratégia é fundamental por uma série de razões, como: para a redução do índice de turnover (fluxo de entrada e saída de pessoas na empresa), o aumento da produtividade da equipe e, até mesmo, por contribuir com o aumento dos resultados e a competitividade do negócio em seu mercado de atuação (Ferracciu, 2024).

O Manual de Acolhimento serve, precisamente, como elemento de apoio ao acolhimento de um novo colaborador numa empresa. Trata-se de uma ferramenta de comunicação

interna utilizada por diversas instituições, nomeadamente do setor público, mas não só (Santos E. , Manual de Acolhimento: como criar um guia para novos colaboradores, 2019).

Trata-se de uma ferramenta de comunicação institucional disponibilizada a cada novo colaborador de uma determinada instituição/empresa, de modo a facilitar o conhecimento dessa mesma entidade e proporcionar uma melhor integração. O principal objetivo deste manual é fornecer informações ao recém-contratado sobre a entidade empregadora que facilitem a sua integração na instituição, bem como no serviço específico onde vai exercer a sua atividade. O referido documento permitir-lhe-á tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da instituição aos mais variados níveis, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da instituição e nas suas áreas estratégicas de atuação (Santos E. , Manual de Acolhimento: como criar um guia para novos colaboradores, 2019).

O uso do Manual de Acolhimento prevê ainda contribuir para a criação de um bom ambiente de trabalho, capaz de promover o desempenho e a progressão profissionais (Santos E. , Manual de Acolhimento: como criar um guia para novos colaboradores, 2019).

1.16. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo RH, mais especificamente pela área de gestão de pessoas, para mensurar a performance das pessoas colaboradoras ou áreas de uma empresa. Ela pode ser realizada periodicamente, de acordo com as necessidades da organização. Essa metodologia também ajuda a entender se o funcionário está abaixo, atende ou excede o desempenho esperado pela organização e, a partir de uma análise de hard skills e soft skills, ou seja, de habilidades técnicas e comportamentais, é possível traçar um plano estratégico de acordo com a necessidade daquele funcionário ou time, como treinamentos, promoção, bonificação, desligamento, etc. Além disso, a avaliação de desempenho auxilia em uma visão estratégica para a empresa, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria, tanto no que diz respeito a cada pessoa colaboradora quanto no que concerne às equipes. Dessa forma, fica mais fácil visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados (Armbrust, 2023).

Entre os objetivos mais comuns, estão o desenvolvimento, a melhoria e a inovação. Os três pontos de atenção geram diferentes tipos de cobrança para o profissional ao serem desdobrados em metas (Armbrust, 2023).

Avaliar um funcionário é um momento fundamental tanto para a empresa como para o crescimento do colaborador enquanto profissional. Esta avaliação deve ser planeada com especial atenção (Carnevale, Avaliação de Desempenho: exemplos e guia completo, 2023).

No fundo, a avaliação de desempenho de funcionários é uma forma de avaliar o desempenho ou performance de um colaborador ou equipa. O objetivo é analisar e detetar o que está a funcionar e o que precisa de ser melhorado. Este processo pode ser realizado de forma individual ou por equipas. Em ambos os casos, o objetivo é contribuir para aumentar a produtividade no trabalho e a motivação dos colaboradores (Carnevale, Avaliação de Desempenho: exemplos e guia completo, 2023).

Ao serem realizadas boas avaliações, os gestores ajudam os colaboradores a alinhar as suas tarefas diárias aos seus objetivos pessoais e profissionais. E, claro, alinhá-las às metas da organização. Para isso, existem diversos tipos e exemplos de avaliação de desempenho nas organizações (Carnevale, Avaliação de Desempenho: exemplos e guia completo, 2023).

1.16.1. Erros na Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é, sem dúvidas, uma ferramenta fundamental para organizações públicas, privadas, do terceiro setor e de todos os portes (Stanganelli, 2019).

Por isso, inclusive, é que as metodologias de vanguarda para Gestão de Pessoas utilizam a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências com base em 4 perspetivas, sendo (Stanganelli, 2019):

- Competências Técnicas: conhecimentos específicos e ferramentas que os colaboradores precisam dominar para desempenhar sua função, tais como softwares, normas, idiomas...
- Competências Comportamentais: são baseadas nas atitudes demonstradas pelas pessoas, relacionadas à liderança, foco em resultados, criatividade.... É o diferencial competitivo individual.
- Resultados: a apuração efetiva dos resultados, das metas traçadas para o colaborador.
- Complexidade: a qualidade com a qual são executadas as atribuições, as responsabilidades descritas na Descrição de Função.

Alguns dos erros mais comuns na avaliação de desempenho (Stanganelli, 2019):

1. Efeito Halo:

Esse fenômeno nada mais é do que julgar alguém (ou algo) a partir de uma única característica positiva observada, resultando em uma imagem idealizada e não real. É o famoso prejulgamento, mas de forma entusiasta e otimista, que pode se tornar uma “medida compensatória” para os pontos que necessitam de desenvolvimento.

Como resolver o Efeito Halo: O processo avaliativo com múltiplas fontes resolve essa situação. São diversas pessoas avaliando as 4 perspectivas relacionadas ao desempenho, havendo redução da parcialidade nos resultados gerados.

2. Efeito Horn:

O Efeito Horn também procede do julgamento do todo por uma parte, mas neste caso, promovido pela antipatia do avaliador pela pessoa avaliada. Tão perigoso quanto o Efeito Halo, também é um dos erros mais comuns na Avaliação de Desempenho e precisa ser evitado.

Como resolver o Efeito Horn: da mesma forma que se resolve o Efeito Halo, isto, é, promover a Avaliação de Desempenho com Foco em Competências baseada em múltiplas fontes ou 360°. O intuito não é uma “caça às bruxas” e identificar “quem-respondeu-o-que”, mas reduzir a subjetividade causadora de resultados desastrosos na avaliação. Esse modelo elimina o viés individual e garante uma avaliação mais justa.

3. Tendência Central:

Essa é comum entre profissionais que se sentem obrigados ou têm medo de responder com sinceridade a Avaliação de Desempenho. Não dá! Não é possível que uma pessoa dê notas “neutras” ou altas para um funcionário em avaliação apenas para não se comprometer.

Como resolver a Tendência Central: são necessárias duas ações para evitar a tendência central:

-A primeira é sensibilizar todos os profissionais da organização para a importância do projeto. Devem ser esclarecidos os motivos da avaliação, informar como os resultados ajudam no desenvolvimento profissional (e muitas vezes, no pessoal), que o processo não visa à punição e busca otimizar as capacidades e alcançar resultados sustentáveis para os indivíduos e para a organização. Envolver líderes e liderados é fundamental para tranquilizá-los quanto a avaliação;

-A segunda ação é focar na escala utilizada: para a avaliação técnica, utilizar uma escala de 0 a 5, em que 0 significa “sem conhecimento” e 5 significa “especialista”, “perito” ou “domínio pleno”. Não há alternativa central e o avaliador terá de se esforçar para oferecer uma resposta justa. Na avaliação comportamental, a ideia é identificar com qual frequência o comportamento é apresentado pelo profissional avaliado, portanto, seguindo a mesma lógica, a escala pode variar de 0% a 100%, com a seguinte proposição: 0% = Nunca, 20% = Raramente, 40% = Poucas Vezes, 60% = Com frequência, 80% = Muitas vezes, 100% = Todas as vezes.

4. Efeito de Recentidade:

O próprio nome leva ao entendimento: o avaliador se lembra, apenas, dos fatos mais recentes. Se considerarmos que, normalmente, a avaliação é anual, muita coisa positiva e negativa pode deixar de aparecer no momento da reflexão sobre as respostas.

Como resolver o Efeito de Recentidade: para evitar a perda de memória, os avaliadores devem fazer anotações sobre situações realmente marcantes em relação aos avaliados.

5. Erro de “primeira impressão”:

Deriva daquele ditado popular: “a primeira impressão é a que fica”. Ao contrário do erro de recentidade, o de “primeira impressão” ocorre quando o avaliador mantém sua visão sobre o avaliado baseando-se nas avaliações anteriores. Ora, se o colaborador apresentou gap anteriormente e a empresa tem políticas de desenvolvimento, é certo que na próxima avaliação é preciso notar alguma mudança nos resultados.

Como resolver o Erro de “primeira impressão”: algumas ações são necessárias, como contemplar no momento da sensibilização como devem ser os critérios para avaliar os colaboradores, deixando claro que a avaliação não é uma opinião sobre o que o avaliador acha do avaliado. Outro ponto é orientar os gestores para fazerem anotações de ocorrências positivas e negativas dos colaboradores, assim como sugerimos para o Efeito de Recentidade.

6. Erro de Fadiga:

Esse é um dos erros mais comuns na Avaliação de Desempenho e acontece quando um avaliador possui equipe grande ou muitas pessoas de outras relações (não apenas subordinados) para serem avaliadas, como pode ocorrer em uma avaliação 360°. Ao chegar

aos últimos colaboradores depois de muitas avaliações respondidas, as respostas passam a ficar mais automáticas, menos analíticas e com menor qualidade. Problema sério que impacta nos resultados dos profissionais avaliados.

Como resolver o Erro de Fadiga: você vai achar na literatura que a melhor forma é avaliar as pessoas aos poucos, mas isso não vai resolver. Pois, pode ser que o avaliador esteja mais bem-humorado em um dia e, no outro, mais rigoroso. A solução é alterar a forma como é estruturada a avaliação: ao invés de responder todas as perguntas sobre um indivíduo, o avaliador responde a mesma pergunta sobre todos os profissionais avaliados naquele indicador. Portanto, a avaliador tem parâmetros para avaliar todas as pessoas e equilibrar adequadamente as notas dadas. Assim, se for necessária uma pausa, todas as pessoas passam pelo mesmo critério de avaliação dos indicadores e o avaliador pode retomar posteriormente de onde parou, sem danos às notas.

7. Erro de Semelhança ou Autoidentificação:

O avaliador é complacente com o avaliado com o qual ele mais se identifica e, em muitos casos, a autoidentificação nem mesmo é profissional, envolve questões pessoais, tais como times de futebol, tipo de música, formação etc. Não importa onde há a afinidade, a avaliação deve acontecer acima dessa autoidentificação e contemplar questões profissionais relacionadas com a entrega dos resultados no dia a dia.

Como resolver o Erro de Semelhança ou Autoidentificação: um dos meios de reduzir essa condescendência é preparar o avaliador para o processo. Por isso, mais de uma vez, citamos nesse artigo a importância das palestras de sensibilização. Além disso, é importante manter uma equipe capaz para esclarecer as dúvidas que surgirem ao longo do processo advindas dos participantes da avaliação.

1.17. SIADAP na Administração Pública

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

Ao longo dos anos, na Administração Pública têm ocorrido diversas reformas, e foi neste sentido que apareceu o Sistema Integrado e Avaliação de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este sistema foi implementado em 2006, aplicando-se aos serviços municipalizados, juntas de freguesia e autarquias. No entanto, este método de

avaliação foi atualizado a 28 de dezembro, de acordo com o Decreto – Lei nº 66-B/2007. O SIADAP foi aplicado ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e restantes trabalhadores. Numa visão global dos sistemas de gestão e avaliação este possibilitou guiar, de uma forma adequada, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham e trouxe inovações e diversos desafios às organizações públicas, exigindo ainda uma melhoria na capacidade de gestão por parte dos seus dirigentes (SIADAP nº168, 2010).

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

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

O SIADAP tem uma vocação de aplicação universal à administração central, regional e autárquica, prevendo, no entanto, mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades das várias administrações, dos serviços públicos, das carreiras e das áreas funcionais do seu pessoal e das exigências de gestão (DGAEP, s.d.).

O sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Neste sentido, na avaliação dos serviços, dos dirigentes e demais trabalhadores assumem um papel central os resultados obtidos em relação aos objetivos previamente fixados (DGAEP, s.d.).

Os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade (DGAEP, s.d.).

O sistema integra três componentes (DGAEP, s.d.):

- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2);
- O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3).

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

2. Caracterização do Município

2.1. Município do Entroncamento

A cidade do Entroncamento está inserida no distrito de Santarém e pertence a Portugal. Através da evolução que o Entroncamento teve, principalmente associado à passagem do comboio, foi promovido a cidade no dia 20 de junho de 1991. Desde então, tornou-se cada vez mais poderosa e conta com aproximadamente 20 141 habitantes (PORDATA) / 21 559 (Site do município) tal como consta nos [anexos 1](#) e [2](#). É uma cidade que possui, por um lado, a Linha do Norte que permite à população efetuar a ligação entre Lisboa e Porto e, por outro, a Linha da Beira Baixa que dá a oportunidade para se deslocarem entre o Entroncamento e a Covilhã de comboio. O simples facto de estas duas linhas se entroncarem levou ao surgimento do nome desta cidade, em 1864. Uma particularidade que não deve ser esquecida nem colocada de parte prende-se com a Heráldica. Tal como as restantes cidades têm a sua, que as representam, o Município do Entroncamento não é exceção. Quando se fala de Heráldica têm-se necessariamente de se fazer referência ao brasão, à bandeira e ao selo branco. Cada um deles apresenta as suas características únicas que diferenciam a cidade de todas as outras. No [Anexo 3](#), encontra-se representado a Heráldica do Município do Entroncamento. O Município do Entroncamento – Câmara Municipal encontra-se situado no Largo José Duarte Coelho 2300-078 Entroncamento, conforme representado no [Anexo 4](#). Este tem como principal finalidade oferecer aos munícipes os serviços com a melhor qualidade possível e estimular o crescimento diário do município em diversas áreas, onde se inclui, a educação, a saúde, os transportes e comunicações, o desporto e cultura, a ação social e habitação, o ordenamento do território e urbanismo, o ambiente e saneamento básico, a defesa do consumidor e a proteção civil e, ainda, o abastecimento público. Para o efeito, conta com os profissionais mais competentes e qualificados onde se inclui, o Presidente da Câmara atual, Doutor Jorge Manuel Alves de Faria, entre muitos outros elementos fundamentais. Por fim, importa fazer referência à Geminção. Este município é geminado com quatro municípios distintos, onde se inclui, o Município de Penafiel (em Portugal), o Município de Mosteiros (na Ilha em Cabo Verde), o Município de Villiers-Sur-Marne (em França) e o Município de Friedberg (na Alemanha). O acordo da primeira geminação foi assinado em 17 de novembro de 1991, da segunda em 22 de maio de 1997, da terceira em 3 de dezembro de 1989 e, da quarta em 15 de setembro de 2018.

2.2. Objetivos Gerais do Município

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

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

2.3. Princípios Gerais do Município

Quando os serviços municipais precisam de agir, têm necessariamente de seguir alguns princípios gerais. De entre estes, destacam-se os seguintes:

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

2.4. Princípios de Funcionamento do Município

Os serviços municipais quando atuam precisam de ter em consideração determinados princípios de funcionamento que se encontram dispostos no artigo 17 do Regulamento de Organização dos Serviços do Município de Entroncamento, onde se inclui o princípio da

coordenação, planeamento, desconcentração e da delegação de competências. (Regulamentosht).

2.5. O Departamento de Recursos Humanos

Mais especificamente a Unidade de Recursos Humanos do Município, no ano de 2024, conta com a colaboração de seis funcionários, sendo que os mesmos se subdividem em diferentes afetações. Um deles é o chefe de unidade, um outro é o responsável pela segurança e saúde ocupacional, e quatro deles pelos recursos humanos, que envolve contratação, formação, processamento salarial, faltas, entre outras funções que dividem entre eles. De entre os seis colaboradores, acima referidos, 83% são do sexo feminino e apenas 17% são do sexo masculino, conforme representado no [Anexo 5](#). A maioria daqueles que desempenham funções nesta unidade têm vários anos de serviço, o que faz deles experientes neste ramo de atividade. Para além disso, é um município que aposta em inúmeros estagiários fornecendo-lhes a oportunidade ideal para desenvolverem as suas competências e, mais tarde, ingressarem no mercado de trabalho mais aptos, visto que o estágio curricular é muito voltado para a componente prática que é essencial nos dias que correm em qualquer entidade.

2.6. Estrutura e Serviços Organizacionais

A Câmara Municipal do Entroncamento conta com 386 colaboradores, atualmente. Esta possui uma estrutura organizacional composta, em primeiro lugar, pelo Senhor Presidente da Câmara. Este por sua vez, conta com diversos órgãos que lhe fornecem apoio direto, nomeadamente, o Gabinete de Apoio à Presidência, Gabinete de Apoio à Vereação, Gabinete de Auditoria e Qualidade, Serviço Municipal de Proteção Civil e o Serviço Municipal de Veterinária. É constituída por treze Unidades Orgânicas Flexíveis, designadamente, a Divisão de Gestão Financeira, a Divisão de Investimentos e Desenvolvimento Económico, a Unidade de Serviço Jurídico, a Divisão de Serviços Urbanos, a Unidade de Ambiente e Espaços Verdes, a Divisão de Gestão Urbanística e Obras, a Unidade de Águas e Saneamento, a Unidade de Sistemas de Informação e Comunicação, a Unidade de Cultura e Arquivo Municipal, a Unidade de Educação, a Unidade de Desenvolvimento Social, a Unidade de Desporto e Juventude e, por fim, a Unidade de Recursos Humanos. Que por sua vez, subdividem-se na Subunidade Orgânica Flexível e, em seguida, nas Áreas e Setores de Atividade. Para melhor compreensão da

presente estrutura na sua totalidade, encontra-se representado no [Anexo 6](#), o Organograma do Município do Entroncamento.

2.7. Balanço Social do Município de Entroncamento

O Balanço Social é um demonstrativo feito pelas empresas a respeito dos seus indicadores de responsabilidades sociais, ambientais e económicas. Com este documento, qualquer entidade consegue mostrar ao público em geral a sua contribuição para com a sociedade à sua volta (Cid, 2021). Este documento tem como principal objetivo divulgar a sua gestão económico-social e ainda o relacionamento da entidade com a comunidade, na qual se encontra inserida. As informações apresentadas num Balanço Social podem ser qualitativas e/ou quantitativas (Cid, 2021). É um mecanismo muito utilizado para a melhoria da imagem das organizações, além de dar transparência às suas atividades de forma a ampliar o diálogo entre elas e a sociedade no seu todo (Cid, 2021). O Balanço Social é um instrumento privilegiado de informação para a gestão de recursos humanos, devendo ser elaborado anualmente, no primeiro trimestre de cada ano civil, com referência a 31 de dezembro do ano anterior (Segurança Social, 2024). À semelhança dos restantes municípios, a Câmara Municipal do Entroncamento apresenta na sua página online, o Balanço Social para aqueles que tiverem interesse em consultá-lo. Neste município é obrigatório elaborar este documento, visto que a legislação em vigor assim o exige.

2.8. Caracterização das PGRH: Perspetiva da Câmara Municipal de Entroncamento

♥ Modalidades de Horário de Trabalho:

No mercado de trabalho estão em vigor diferentes modalidades de horário de trabalho. Segundo disposto no Acordo Coletivo de Empregador Público entre o Município do Entroncamento e o STAL Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins, cláusula 5^a, no Município do Entroncamento, atualmente, estão presentes cinco modalidades de horário de trabalho, tais como, o Horário Rígido, incluindo a modalidade de horários desfasados; a Jornada Contínua; o Trabalho por Turnos; o Horário Flexível; e a Isenção de Horário.

Segundo o Acordo Coletivo de Empregador Público do Município do Entroncamento, artigo n.º 7:

2 – Compete ao Presidente da Câmara, sob proposta do pessoal dirigente da respetiva unidade orgânica, ouvidos igualmente os Vereadores das áreas, a afetação dos trabalhadores às modalidades e tipos de horários previamente estabelecidos.

3 – Podem ser fixados, por conveniência de serviço ou a requerimento do trabalhador, num mesmo serviço ou para um determinado grupo de trabalhadores, horários com períodos de início e fim diferentes, desde que respeitados os limites legais das 35 horas semanais, 7 horas de trabalho diárias, em função das particulares necessidades do funcionamento dos serviços, em conformidade com o previsto no presente regulamento e demais disposições legais aplicáveis.

4 – Os serviços de cultura e atividades complementares de logística, turismo, atividades económicas e artesanato, recreio, desporto, feiras e mercados, comunicação e limpeza, devem adaptar os horários de trabalho em conformidade com atividades previamente agendadas.

5 – Nas situações previstas no número anterior, as chefias diretas devem propor antecipadamente as adaptações de horários necessárias para fazer face ao desenvolvimento das respetivas atividades.

○ **Horário rígido**

1 — A modalidade de horário rígido consiste naquela, ou naquelas que, exigindo o cumprimento da duração semanal de trabalho, se reparte por dois períodos diários, com hora de entrada e de saída fixas, separadas por um intervalo de descanso.

2 — Para efeitos da parte final da alínea a) do n.º 1 da cláusula anterior, horários desfasados são aqueles que, mantendo inalterado o período normal de trabalho diário, permitem estabelecer, serviço a serviço ou para determinado grupo ou grupos de trabalhadores, horas fixas diferentes de entrada e de saída.

○ **Jornada contínua**

1 — A jornada contínua consiste na prestação ininterrupta de trabalho, salvo um período de descanso nunca superior a trinta minutos, que, para todos os efeitos, se considera tempo de trabalho.

2 — A jornada contínua deve ocupar, predominantemente, um dos períodos do dia e determinar uma redução do período normal de trabalho diário nunca superior a uma hora.

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

- a) Trabalhador progenitor com filhos até à idade de doze anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica;
- b) Trabalhador adotante, nas mesmas condições dos trabalhadores progenitores;
- c) Trabalhador que, substituindo-se aos progenitores, tenha a seu cargo neto com idade inferior a 12 anos;
- d) Trabalhador adotante, tutor ou pessoa a quem foi deferida a confiança judicial ou administrativa do menor, bem como o cônjuge ou a pessoa em união de fato com qualquer daqueles ou com progenitor, desde que viva em comunhão de mesa e habitação com o menor;
- e) Trabalhador-estudante;
- f) No interesse do trabalhador, sempre que outras circunstâncias relevantes, devidamente fundamentadas, o justifiquem;
- g) No interesse do serviço, quando devidamente fundamentado.

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

○ **Trabalho por Turnos**

1 — A modalidade de trabalho por turnos, consiste em qualquer modo de organização do trabalho em equipa, no qual os trabalhadores ocupem sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, onde se inclui o ritmo rotativo, podendo ser de tipo contínuo ou descontínuo, o que significa que os trabalhadores poderão executar o trabalho a horas diferentes, no decurso de um dado período de dias ou semanas.

2 — A prestação de trabalho em regime de turnos obedecerá às seguintes regras:

- a) Os turnos serão, em princípio rotativos, devendo ser elaboradas as respetivas escalas por setor que envolverão todos os trabalhadores cujas categorias estejam abrangidas pelo regime de turnos, estando estes sujeitos à variação regular;

- b) Os turnos devem, na medida do possível, ser organizados de acordo com os interesses e as preferências manifestadas pelos trabalhadores;
- c) A duração de trabalho de cada turno não pode ultrapassar os limites máximos dos períodos normais de trabalho;
- d) O trabalhador só pode ser mudado de turno após o dia de descanso semanal, salvo acordo do trabalhador em contrário;
- e) Os turnos no regime de laboração contínua e dos trabalhadores que assegurem serviços que não possam ser interrompidos, nomeadamente assistente operacional, assistentes técnicos e técnicos superiores afetos a serviços de vigilância, inumação, saneamento e águas e afins, tratamento de sistemas eletrónicos de segurança, comunicação, desporto, cultura e turismo, devem ser organizados de modo a que aos trabalhadores de cada turno seja concedido, pelo menos, dois dias de descanso em cada período de sete dias.

- o **Horário Flexível**

1 — A modalidade de horário flexível consiste naquele que permite aos trabalhadores de um serviço gerir os seus tempos de trabalho, escolhendo as horas de entrada e de saída, de forma a cumprir o período normal de trabalho estipulado.

2 — A adoção de qualquer horário de trabalho flexível está sujeita às regras seguintes:

- a) A flexibilidade não pode afetar o regular e eficaz funcionamento dos serviços, especialmente no que respeita às relações com o público;
- b) São estabelecidos os seguintes períodos diários de presença obrigatória como plataformas fixas:
 - a. Período de manhã — Das 10 horas às 2 horas;
 - b. Período da tarde — Das 14 horas às 16 horas;
 - c. Não podem ser prestados por dia mais de nove horas de trabalho;
 - d. O cumprimento da duração do trabalho deve ser aferido ao mês;
 - e. A aplicação desta modalidade de horário não afasta o cumprimento do período mínimo de intervalo de descanso previsto no n.º 2 da Cláusula 3.ª deste ACEP.

3 — Verificando-se a existência de excesso ou débito de horas no final de cada um dos períodos de aferição, pode o mesmo ser transportado para o período imediatamente seguinte e nele gozado ou compensado, até ao máximo de um período igual à duração média diária de trabalho.

4 — A não compensação de um débito de horas nos termos do número anterior dá lugar à marcação de uma falta, que deve ser justificada nos termos da legislação aplicável, por cada período igual ou inferior à duração média diária de trabalho.

5 — Para os efeitos do disposto no n.º 3 desta cláusula, a duração média de trabalho normal é de sete horas diárias e de trinta e cinco horas semanais.

6 — As faltas a que se refere o n.º 3 desta cláusula reportam -se ao último dia ou dias do período de aferição a que o débito respeita.

o **Isenção de Horário**

1 — A modalidade de isenção de horário aplica-se a trabalhadores cujas funções profissionais, pela sua natureza, tenham de ser efetuadas fora dos limites dos horários normais de trabalho, ou que sejam regularmente exercidas fora do estabelecimento onde o trabalhador está colocado, dependendo de acordo entre a EP e o trabalhador, com respeito pelo disposto nesta cláusula e demais disposições, legais e constantes desde ACEP, em vigor.

2 — Os trabalhadores isentos de horário de trabalho não estão sujeitos aos limites máximos dos períodos normais de trabalho, mas a isenção não prejudica o direito aos dias de descanso semanal, aos feriados obrigatórios e ao pagamento do trabalho suplementar nos termos do disposto nas disposições legais em vigor.

3 — O disposto nesta cláusula não isenta o trabalhador do dever de assiduidade, sem prejuízo da aplicação de especiais regras da sua verificação quando o trabalho tenha de ser realizado fora do estabelecimento onde o trabalhador está colocado.

4 — O trabalho prestado em dia de descanso semanal ou feriado será pago como trabalho extraordinário nos termos do artigo 162.º n.º 2 da LTFP.

♥ **Mapas de Pessoal:**

De acordo com alínea d) do n.º 2 do art.º 29º da Lei nº 35/2014 de 20 de junho, o perfil de competências deve constar do mapa de pessoal:

- a) Tendo em conta as exigências constantes do posto de trabalho inerente ao cargo de direção intermédia de 2º e 3º grau, são consideradas essenciais para o profícuo desempenho da atividade/função, as seguintes competências:
- Orientação para resultados;
 - Planeamento e organização;
 - Visão estratégica;
 - Decisão;
 - Responsabilidade e compromisso com o serviço;
- b) Tendo em conta as exigências constantes do posto de trabalho inerente à categoria de técnico superior, são consideradas essenciais para o profícuo desempenho da atividade/função, as seguintes competências:
- Planeamento e organização;
 - Análise da informação e sentido crítico;
 - Conhecimentos especializados e experiência;
 - Iniciativa e autonomia;
 - Inovação e qualidade;
- c) Tendo em conta as exigências constantes do posto de trabalho inerente à categoria de assistente técnico, são consideradas essenciais para o profícuo desempenho da atividade/função, as seguintes competências:
- Conhecimento e experiência;
 - Organização e método de trabalho;
 - Trabalho de equipa e cooperação;
 - Otimização de recursos;
 - Responsabilidade e compromisso com o serviço;
- d) Tendo em conta as exigências constantes do posto de trabalho inerente à categoria de assistente operacional, são consideradas essenciais para o profícuo desempenho da atividade/função, as seguintes competências:
- Conhecimentos e experiência;
 - Trabalho de equipa e cooperação;
 - Relacionamento interpessoal;
 - Responsabilidade e compromisso com o serviço;
 - Orientação para a segurança.

No [anexo 7](#), está presente um exemplo do mapa de pessoal do município de entroncamento para o ano de 2023.

♥ **Contratos de Trabalho:**

A Câmara Municipal de Entroncamento celebra 3 tipos de contratos de trabalho, os contratos de trabalho a termo resolutivo certo e incerto, e o contrato de trabalho a tempo indeterminado.

O contrato de trabalho a termo resolutivo certo dura o período acordado, não podendo exceder dois anos com no máximo três renovações. Já o contrato a termo resolutivo incerto dura por todo o tempo necessário para a execução da tarefa em causa.

E por fim, o contrato de trabalho a tempo indeterminado que é celebrado normalmente às pessoas de quadro, com este tipo de contrato o colaborador poderá ficar com a organização até a reforma, a não ser que o contrato seja cancelado por uma das partes, perante justa causa.

♥ **Acordo Coletivo de Trabalho:**

O acordo coletivo de trabalho é um instrumento de regulamentação coletiva de trabalho celebrado entre uma pluralidade de entidades empregadoras e associações sindicais, através do qual regulam os diversos aspetos da relação laboral, incluindo, nomeadamente (Santos E. , Acordo coletivo de trabalho, 2021):

- ✓ Salário;
- ✓ Férias;
- ✓ Ações de formação;
- ✓ Regras de segurança, higiene e saúde no trabalho;
- ✓ Direitos e deveres de ambas as partes;
- ✓ Meios de resolução de litígios e conflitos.

Consoante o seu âmbito de aplicação, os acordos coletivos de trabalho podem ser acordos coletivos de carreira ou acordos coletivos de empregador público. Em qualquer um dos casos, é aplicável apenas aos trabalhadores filiados nas associações sindicais outorgantes que exerçam funções nas entidades empregadoras abrangidas (Santos E. , Acordo coletivo de trabalho, 2021).

O acordo coletivo de empregador público, adiante designado por ACEP, obriga por um lado, a Câmara Municipal do Entroncamento, adiante designado por Empregador Público (EP) e por outro, a totalidade dos trabalhadores da EP filiados no STAL — Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins, no momento do início do processo negocial, bem como os que venham a filiar neste sindicato durante o período de vigência do presente ACEP.

O ACEP é celebrado ao abrigo do disposto no artigo 14.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, adiante designada LTFP, aplica -se no âmbito territorial abrangido pela EP, constituindo um todo orgânico e vinculando, reciprocamente, as partes outorgantes ao seu cumprimento integral (ACEP, cláusula 1ª).

Horário de trabalho (cláusula 4ª):

1 — Entende -se por horário de trabalho a determinação das horas do início e do termo do período de trabalho diário normal, bem como dos intervalos de descanso diários.

2 — Compete à EP estabelecer os horários de trabalho aplicáveis a cada um dos seus serviços e respetivos trabalhadores, por intermédio de negociação direta com a organização sindical.

3 — Excetua -se do disposto no número anterior a alteração do horário de trabalho cuja duração não exceda uma semana, não podendo a EP recorrer a este regime mais de três vezes por ano, desde que seja registada em livro próprio e sujeita a parecer prévio da comissão sindical, salvo casos excecionais e devidamente fundamentados em que não seja possível este parecer prévio, casos em que a consulta à comissão sindical deverá ser feita assim que possível.

4 — Sem prejuízo do disposto nos números 2 e 3 desta cláusula, se pela EP ou pelo trabalhador surgirem situações pontuais, e desde que devidamente fundamentados, que necessitem de ajustamentos relativos ao horário de trabalho, poderá este ser alterado, desde que exista acordo prévio por escrito entre as partes, e comunicação à organização sindical.

5 — A EP está obrigada a afixar o mapa do horário em local bem visível.

6 — Qualquer alteração que implique um acréscimo de despesas para os trabalhadores, e desde que devidamente justificadas, conferem aos mesmos o direito a compensação económica.

7 — Havendo na EP trabalhadores que pertençam ao mesmo agregado familiar, a organização do horário de trabalho tomará sempre esse fato em conta, procurando assegurar a prática de horários compatíveis com a vida familiar

♥ **Balanco Social:**

O balanço social do município de Entroncamento é feito uma vez por ano e baseia-se no SIAL (sistema integrado de informação das autarquias locais) que é feito trimestralmente. No balanço social consta informações como as formações, os acidentes de trabalho, as entradas e saídas durante aquele ano, o número de trabalhadores em cada setor por género, entre outras informações que vão sendo atualizadas trimestralmente no SIAL e depois utilizadas para o balanço social anual e final.

♥ **Acumulação de Funções:**

As acumulações no município de Entroncamento só podem ser feitas ou só são permitidas com aviso prévio. Corresponde a um documento feito quando a pessoa pretende acumular outras funções e atividades privadas, então ela apresenta o pedido de acumulação de funções. Após esse pedido, será realizada uma reunião para se autorizar ou não. Essa reunião baseia-se no mapa de resumo com os devidos pedidos, elaborado pelo departamento de recursos humanos. Mais tarde então é publicada uma ata com o que se decidiu na reunião (aprovado ou não).

No pedido de acumulação de funções consta o local do exercício da função ou atividade a acumular; o horário em que ela se deve exercer, quando aplicável; a renumeração a auferir, quando aplicável; natureza autónoma ou subordinada do trabalho a desenvolver e o respetivo conteúdo, entre outras informações dispostas no artigo 23º do Decreto-Lei 35/2014 (20 de junho) - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e como disposto no [anexo 8](#).

♥ **Regulamentos:**

De acordo com o nº1 do artigo 75º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, doravante designada LTFP, aprovada pela Lei nº 35/2014 de 20 de junho, compete ao município, enquanto entidade empregadora pública, elaborar regulamentos internos do órgão ou serviço contendo normas de organização e disciplina do trabalho. A elaboração do presente regulamento teve em consideração o regime constante do Acordo Coletivo de Trabalho nº 110/20015, de 10 de novembro, celebrado entre o Município do

Entroncamento e o STAL (Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins). Foram ouvidos os delegados sindicais, nos termos do nº2 do referido artigo.

No seguimento do anterior exposto, o órgão executivo municipal aprovou na sua reunião de 16/07/2018, “Regulamento Interno de Organização do Trabalho do Município do Entroncamento”, numa perspetiva de melhorar o funcionamento, a operacionalidade e alcance de objetivos, sempre centrado no respeito pelos direitos dos trabalhadores, clarificando assim as matérias mais prementes no que se refere a horários de trabalho.

♥ SIADAP:

Na Câmara Municipal de Entroncamento segue-se a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, a redação atualizada, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.

Este tópico é basicamente a continuidade do tópico 1.10.7. “SIADAP na Administração Pública”.

Segundo a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, artigo nº1, 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 subordina-se aos seguintes princípios (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, artigo nº 5):

- a) Coerência e integração, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objetivos e na execução das políticas públicas;
- b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;

- c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;
- d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;
- e) Eficácia, orientando a gestão e a ação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
- f) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- g) Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- h) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
- i) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores;
- j) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;
- l) Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
- m) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.

Constituem objetivos globais do SIADAP (Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, artigo n.º 6º):

- a) 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;
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da Administração Pública;

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

Parâmetros de avaliação (artigo 11º):

1 — A avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos seguintes parâmetros:

- a) «Objetivos de eficácia», entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- b) «Objetivos de eficiência», enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- c) «Objetivos de qualidade», traduzida como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

2 — Os objetivos são propostos pelo serviço ao membro do Governo de que dependa ou sob cuja superintendência se encontra e são por este aprovados.

3 — Para avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo são estabelecidos os seguintes níveis de graduação:

- a) Superou o objetivo;
- b) Atingiu o objetivo;
- c) Não atingiu o objetivo.

4 — Em cada serviço são definidos:

- a) Os indicadores de desempenho para cada objetivo e respetivas fontes de verificação;
- b) Os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de graduação indicados no número anterior, podendo ser fixadas ponderações diversas a cada parâmetro e objetivo, de acordo com a natureza dos serviços.

Autoavaliação (artigo 15º):

1 — A autoavaliação tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR (quadro de avaliação e responsabilização) do serviço, em particular face aos objetivos anualmente fixados.

2 — A autoavaliação é parte integrante do relatório de atividades anual e deve ser acompanhada de informação relativa:

- a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos;
- b) À avaliação do sistema de controlo interno;
- c) Às causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;
- d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afetem os resultados a atingir;
- e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação;
- f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço.

Expressão qualitativa da avaliação (artigo 18º):

1 — A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

- a) Desempenho bom, atingiu todos os objetivos, superando alguns;
- b) Desempenho satisfatório, atingiu todos os objetivos ou os mais relevantes;
- c) Desempenho insuficiente, não atingiu os objetivos mais relevantes.

2 — Em cada ministério pode ainda ser atribuída aos serviços com avaliação de Desempenho bom uma distinção de mérito reconhecendo Desempenho excelente, a qual significa superação global dos objetivos.

3 — As menções previstas no n.º 1 são propostas pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação e, após o parecer previsto no n.º 1 do artigo anterior, homologadas ou alteradas pelo respetivo membro do Governo.

♥ **Recrutamento e seleção (LTFP):**

O recrutamento e seleção na Câmara Municipal de Entroncamento segue a Lei nº 35/2014, 20 de junho que por sua vez remete à Portaria 233/2022, de 09 de setembro e à Portaria 359/2013, de 13 de dezembro.

Segundo a Portaria 233/22, artigo 2º, o procedimento concursal de recrutamento rege-se pelos princípios gerais de direito administrativo e, em especial, pelos seguintes princípios:

- a) Princípio da liberdade de acesso ou candidatura, que exige que possam candidatar -se e tenham o direito de não serem excluídas todas as pessoas interessadas nos postos de trabalho colocados a concurso que preencham os requisitos legalmente previstos;
- b) Princípio da igualdade de tratamento e de oportunidades, que proíbe todas as discriminações e o afastamento ou preterição de candidatos admitidos ao procedimento concursal por razões que não concorram para a avaliação da sua capacidade para ocupar o posto de trabalho;
- c) Princípio do mérito, que impõe que os métodos e critérios de seleção sejam objetivos, adequados às características dos postos de trabalho e aptos a recrutar o melhor candidato.

Modalidades do procedimento concursal de recrutamento (artigo 4º):

1 - O procedimento concursal pode revestir as seguintes modalidades:

- a) Comum, sempre que vise a ocupação, imediata ou futura de postos de trabalho previstos, e não ocupados, no mapa de pessoal de um empregador público;
- b) Centralizado, para constituição de reservas de recrutamento para utilização futura por um conjunto de empregadores públicos.

2 - O procedimento concursal centralizado é realizado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, que, para o efeito, é a entidade de recrutamento centralizado (ERC).

Pressupostos do recrutamento e da abertura do procedimento concursal de recrutamento (artigo 5º):

1 - Exceto quando se destine à constituição de reservas, o recrutamento pressupõe a existência de posto de trabalho no mapa de pessoal do empregador público, a necessidade de o ocupar e a respetiva previsão orçamental.

2 - O recrutamento de trabalhadores sem vínculo de emprego público ou com vínculo de emprego público a termo resolutivo depende ainda de prévia autorização dos membros do Governo competentes, quando exigida por lei.

3 - Só pode ser aberto procedimento concursal comum mediante a demonstração da não existência de candidato aprovado que integre reserva de recrutamento válida para o posto de trabalho.

4 - Para efeitos do número anterior, as reservas de recrutamento resultantes de procedimentos concursais centralizados constituem reservas de recrutamento válidas para os órgãos e serviços da administração direta e indireta do Estado.

5 - Identificada a necessidade de recrutamento que não possa ser satisfeita por recurso a eventual reserva constituída no próprio órgão ou serviço, o seu dirigente máximo consulta a ERC no sentido de confirmar a existência de candidatos em reserva centralizada com os perfis profissionais adequados aos postos de trabalho que pretende ocupar.

Júri (artigo 7º):

A decisão de abertura de procedimento concursal determina a designação de um júri pelo dirigente máximo do órgão ou serviço responsável pelo recrutamento, que é responsável por todas as operações do procedimento concursal.

Competência e funcionamento do júri (artigo 9º):

- 1 - Compete ao júri assegurar a tramitação do procedimento concursal, desde a data da sua designação até à elaboração da lista de ordenação final.
- 2 - A fixação dos parâmetros de avaliação, a sua ponderação, a grelha classificativa e o sistema de valoração final de cada método de seleção são obrigatoriamente definidos antes da publicitação do aviso de abertura do procedimento concursal.
- 3 - Por decisão do dirigente máximo, parte do procedimento concursal, designadamente a aplicação dos métodos de seleção, pode ser realizada pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, ou, quando fundamentadamente se torne inviável, por outra entidade especializada.
- 4 - O dirigente máximo pode ainda designar trabalhadores para assegurar o apoio administrativo e de secretariado ao júri, quando se justifique.
- 5 - Concluída a tramitação do procedimento concursal, o júri submete a homologação do dirigente máximo do órgão ou serviço a lista de ordenação final dos candidatos aprovados e demais deliberações do júri.

Publicitação do procedimento concursal:

Na Câmara Municipal de Entroncamento o recrutamento e seleção dá-se através de concursos com vagas de emprego que abrem por um determinado período. Os concursos que estão a decorrer são publicados no site da BEP (Bolsa de Emprego Público), com os devidos formulários que os candidatos podem preencher e se candidatar de forma online, ou também têm a opção de imprimir, preencher e entregar pessoalmente no departamento de recursos humanos da câmara municipal. Esta segunda opção é mais recomendada, pois o candidato terá ajuda na interpretação dos requisitos e dos documentos necessários, ou seja, terá um acompanhamento de perto dos profissionais sobre tudo que é necessário, tendo assim uma boa chance de passar a próxima fase da candidatura, uma vez que a falta de documentos requisitados pode levar à exclusão do candidato, tal como disposto no artigo 15, nº 5 “- A não apresentação dos documentos comprovativos do preenchimento dos requisitos legalmente exigidos, quando devam ser os candidatos a apresentá-los, determina:

- a) A exclusão do candidato do procedimento concursal, quando a falta desses documentos impossibilite a sua admissão;
- b) A impossibilidade de constituição do vínculo de emprego público, nos restantes casos.

Prazo de candidatura (artigo 12º):

A entidade que autoriza o procedimento concursal estabelece, no respetivo ato, um prazo de apresentação de candidaturas, com um mínimo de 10 e um máximo de 20 dias úteis contados a partir da data da publicação do aviso.

Comprovação dos requisitos (artigo 14º):

1 - A comprovação do preenchimento dos requisitos é efetuada em dois momentos:

- a) Na admissão ao procedimento concursal, perante o júri, sempre que determinante para a decisão sobre os métodos de seleção a aplicar;
- b) Na constituição do vínculo de emprego público, perante o empregador público, nos restantes casos.

2 - O candidato deve reunir os requisitos até à data-limite de apresentação da candidatura.

3 - A não confirmação da veracidade dos dados da candidatura determina a exclusão do candidato do procedimento concursal, para além da responsabilidade disciplinar e ou penal a que houver lugar.

Apreciação das candidaturas:

Tal como disposto no artigo 16º, terminado o prazo para apresentação de candidaturas, o júri procede, nos cinco dias úteis seguintes, à verificação dos elementos apresentados pelos candidatos, designadamente o preenchimento dos requisitos exigidos e a apresentação dos documentos essenciais à admissão.

Não havendo lugar à exclusão de qualquer candidato, no dia seguinte à conclusão do procedimento de verificação dos elementos apresentados pelos candidatos, inicia-se a fase de aplicação dos métodos de seleção e, sendo o caso, convocam-se os candidatos para a realização dos métodos de seleção, com indicação do local ou da infraestrutura para a sua realização a distância, bem como data e horário em que os mesmos devam ter lugar no prazo de cinco dias úteis. E caso tenha havido exclusão de candidatos, estes são notificados, nos dois dias úteis seguintes à conclusão do procedimento previsto de

verificação dos elementos apresentados pelos candidatos, para a realização da audiência dos interessados nos termos do Código do Procedimento Administrativo, sendo os candidatos admitidos notificados da decisão de admissão no mesmo prazo.

Métodos de seleção:

Pelo que pude constatar, na Câmara Municipal de Entroncamento, os métodos de seleção dos candidatos é feito de acordo com o que foi estabelecido em cada concurso, podendo ser avaliação curricular, avaliação de desempenho, avaliação psicológica, provas de conhecimento, entrevistas, provas físicas, etc.

Normalmente o candidato que tenha vínculo com um emprego público passa para a avaliação curricular, e tendo uma nota inferior/superior a 9,5, é excluído ou passa para a próxima fase que é a entrevista.

Caso seja um candidato sem vínculo, terá de fazer a prova de conhecimento, onde é excluído com uma nota inferior a 9,5, ou passa para a próxima fase que é a avaliação psicológica com uma nota superior a 9,5.

Na avaliação psicológica o candidato pode ser considerado apto ou não apto, caso seja apto passa para a entrevista, e caso não seja fica excluído.

Para uma melhor perceção do referido acima temos o artigo 17º que refere que no procedimento concursal podem ser aplicados os seguintes métodos de seleção, de acordo com o artigo 36.º da LTFP:

- a) Provas de conhecimentos, que visam avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e a capacidade para aplicar os mesmos a situações concretas no exercício de determinada função, bem como avaliar o adequado conhecimento e utilização da língua portuguesa;
- b) Avaliação psicológica, que visa avaliar aptidões, características de personalidade e ou competências comportamentais dos candidatos, tendo como referência o perfil de competências previamente definido, podendo comportar uma ou mais fases;
- c) Avaliação curricular, que visa aferir os elementos de maior relevância para o posto de trabalho a ocupar, entre os quais a habilitação académica ou nível de qualificação, a formação profissional, a experiência profissional e a avaliação do desempenho;

d) Entrevista de avaliação de competências que visa obter informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

2 - A avaliação psicológica é realizada, preferencialmente, pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público.

3 - A avaliação psicológica pode ser realizada pela entidade empregadora pública responsável pelo recrutamento, com recurso aos seus próprios técnicos que detenham habilitação académica e formação adequadas ou através de entidade especializada, quando, fundamentadamente, se revele inviável a aplicação do método pela entidade referida no número anterior.

4 - A ponderação, para a valoração final, das provas de conhecimentos ou da avaliação curricular não pode ser inferior a 30%, e a entrevista de avaliação de competências não pode ser inferior a 25%, quando houver lugar à aplicação de cada um destes métodos de seleção.

Aplicação dos métodos de seleção (artigo 20º):

1 - As condições específicas de realização e os parâmetros de avaliação dos métodos de seleção constam obrigatoriamente da publicitação do procedimento concursal.

2 - Sem prejuízo do disposto no número anterior, devem ser observadas as seguintes regras:

a) Na realização da prova de conhecimentos, na forma escrita, deve ser garantido o anonimato do candidato para efeitos de correção;

b) Na realização da avaliação psicológica e do exame médico deve ser garantido e observado:

i) A privacidade dos elementos e resultados perante terceiros que não o próprio candidato, sob pena de quebra do dever de sigilo;

ii) O resultado da avaliação psicológica tem uma validade de 24 meses contados da data de homologação da lista de ordenação final, podendo, durante esse período, o resultado ser aproveitado para outros procedimentos de recrutamento para postos de trabalho idênticos

realizados pela mesma entidade avaliadora ou pela DGAEP (direção geral de administração de emprego público).

c) Na avaliação curricular, caso seja ponderada a avaliação do desempenho, o júri deve definir o valor positivo a ser considerado na respetiva fórmula para o caso dos candidatos que, por razões que não lhes sejam imputáveis, não possuam avaliação do desempenho relativa ao período a considerar.

Valoração dos métodos de seleção (artigo 21º):

1 - Os métodos de seleção são avaliados numa escala de 0 a 20 valores, com exceção dos métodos previstos no número seguinte.

2 - A avaliação psicológica, as provas físicas e o exame médico são avaliados através das menções classificativas de Apto e Não Apto.

3 - Cada um dos métodos de seleção, bem como cada uma das fases que comportem, é eliminatório pela ordem enunciada na lei, quanto aos obrigatórios, e pela ordem constante na publicitação, quanto aos facultativos.

4 - É excluído do procedimento concursal o candidato:

a) Que tenha obtido uma valoração inferior a 9,5 valores num dos métodos ou fases, não lhe sendo aplicado o método ou fase seguintes;

b) Que tenha obtido um juízo de Não Apto num dos métodos de seleção ou numa das suas fases.

5 - Nos casos em que os métodos de seleção são avaliados de forma quantitativa, a classificação é obtida através de médias simples ou ponderadas e expressa até às centésimas.

Publicitação dos resultados dos métodos de seleção (artigo 22º):

A publicitação dos resultados obtidos em cada método de seleção, ou respetiva fase, é efetuada através de lista, ordenada alfabeticamente, afixada em local visível e público das instalações do empregador público e disponibilizada no seu sítio da internet.

Caso o dirigente máximo do órgão ou serviço responsável pelo recrutamento tenha optado pela utilização faseada dos métodos de seleção, os candidatos aprovados em cada método

são convocados para a realização do método seguinte, com uma antecedência de cinco dias úteis.

Na Câmara Municipal de Entroncamento os resultados são publicados no site da mesma.

3. O Estágio no Município do Entroncamento

3.1. Contextualização do Estágio Curricular

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

O estágio de 270 horas, decorreu entre o dia 04 de março de 2024 e o dia 30 de abril de 2024, realizando 07 horas diárias, o que corresponde a um total de 35 horas semanais.

A orientação do mesmo coube, por um lado, ao professor e Doutor Sílvio Brito do Instituto Politécnico de Tomar que, mesmo á distância, forneceu o todo o apoio necessário. Por outro, coube ao Dr. Rui Pedro Gonçalves Marques que é o atual Chefe da Unidade de Recursos Humanos deste Município. Tanto o orientador como as suas colegas fizeram o acompanhamento, a integração e ainda o acolhimento desde os momentos iniciais, que foi crucial para a realização do estágio.

3.2. Objetivos

A principal finalidade do estágio curricular foi conseguir ter um contacto mais direto com a realidade de um departamento de Gestão de Recursos Humanos e conhecer, inclusive, os problemas que nele ocorrem diariamente. Desta forma, foi possível colocar em prática muitos dos conteúdos teóricos que foram adquiridos ao longo da licenciatura. A escolha deste município para a instituição acolhedora do estágio deveu-se, à sua localização próxima a Tomar, às relações que estabelecem com o IPT, ao facto de já terem recebido outros estudantes do IPT, aos excelentes profissionais que possui e ao ambiente tranquilo de trabalho.

3.3. Caracterização das atividades desenvolvidas durante o estágio

A primeira atividade efetuada encontra-se associada ao Regulamento de funcionamento do Conselho Coordenador da Avaliação – SIADAP.

Este regulamento é referente à Avaliação de Desempenho, que é uma componente fundamental na carreira de qualquer colaborador, tal como foi mencionado na Contextualização Teórica.

O Município do Entroncamento possui um regulamento desta natureza, à semelhança de todos os outros municípios, e necessita de estar atualizado. Nesse sentido, realizei uma análise minuciosa do regulamento da entidade acolhedora de estágio e, posteriormente, uma pesquisa a fim de identificar as carências de informação que nele se verificam, na minha opinião.

A segunda atividade efetuada foi a digitalização do SIADAP, de cada funcionário; a organização do mesmo no processo de cada um, e a anotação dos nomes dos funcionários que ainda não tinham tomado conhecimento da avaliação e nem assinado o documento. Com o registo dos seus nomes, posteriormente eles seriam contactados por uma colega do departamento, para que pudessem assinar e tomar conhecimento do mesmo. É bom salientar que durante essa atividade, pude ter conhecimento de como decorre a avaliação e que eles poderiam reclamar, caso não estivessem de acordo, tal como consta no ponto [2.8](#) na Caracterização das PGRH.

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

A quarta atividade efetuada encontra-se relacionada com as candidaturas aos diferentes procedimentos concursais em vigor. A minha principal tarefa consistiu em digitalizar todas as candidaturas que se iam recebendo e, posteriormente, nomear e organizar essas candidaturas numa pasta partilhada dos recursos humanos de nome “Digitaliza”. A candidatura que estive a digitalizar e organizar tratava-se de uma candidatura para assistente operacional (educação\limpeza).

De entre as informações mais pertinentes que foram colocadas neste programa, destacam-se o nome do candidato, o seu email, a localidade, a data de nascimento, o NIF, a habilitação, o curso e, por último, o vínculo.

A quinta atividade efetuada consistiu em colaborar com uma colega do departamento, na verificação de todos os documentos entregues pelos candidatos para posterior avaliação curricular das candidaturas. Esta avaliação subdividiu-se em diversos parâmetros, e foram atribuídos valores numa escala de 0-20 a cada indivíduo, consoante os critérios de seleção definidos anteriormente. O comprovativo do certificado de habilitações, das ações de formação e da experiência profissional foram os aspetos que mais peso tiveram na avaliação curricular das candidaturas para o procedimento concursal – assistente operacional (educação\limpeza).

A sexta atividade efetuada encontra-se relacionada com a organização de documentos em papel que já estão digitalizados, que vão ser arquivados e posteriormente procederam á reciclagem e serão então destruídos.

A sétima atividade efetuada consistiu em distribuir os recibos de vencimento nas cartas. Neles constam os dados dos colaboradores, como o nome, a morada, o código postal, o valor da renumeração base e os devidos descontos.

A oitava atividade efetuada foi a atualização e arquivo do documento de pedido de acumulação de funções, que corresponde a um documento feito quando a pessoa pretende acumular outras funções e atividades privadas, e sendo que ela só pode o fazer com uma autorização prévia, ela apresenta o pedido de acumulação de funções. Após esse pedido, será realizada uma reunião para se autorizar ou não, essa reunião baseia-se no mapa de resumo com os devidos pedidos, elaborado pelo departamento de recursos humanos, e mais tarde então é publicada uma ata com o que se decidiu na reunião (aprovado ou não).

No pedido de acumulação de funções consta o local do exercício da função ou atividade a acumular; o horário em que ela se deve exercer, quando aplicável; a renumeração a auferir, quando aplicável; natureza autónoma ou subordinada do trabalho a desenvolver e o respetivo conteúdo, entre outras informações dispostas no artigo 23º do Decreto-Lei 35/2014 (20 de junho) - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

A nona atividade procedida foi o registo das férias dos funcionários do departamento dos recursos humanos, na escala de serviço de RH-2024, utilizando o Excel; e o arquivo das faltas e do requerimento de férias por funcionário, do ano de 2024.

A décima atividade realizada foi, a digitalização e organização dos processos dos funcionários da escola secundária do Entroncamento.

E por fim, mas não menos importante, pude ter a oportunidade de aprender a fazer a publicação de um extrato que remete às listas finais dos concursos, no diário da república.

Sugestões de Melhoria

O mercado de trabalho e a sociedade em si tem evoluído bastante, o que faz com que as empresas acompanhem também esta evolução, a Administração Pública não fica de fora, pois sempre procura acompanhar os tempos e evoluir.

No estágio curricular, que efetuei no Município do Entroncamento constatei que existem alguns aspetos que poderiam ser melhorados, tendo em vista, o sucesso organizacional. Detetei, sobretudo, que grande parte dos colaboradores nas diversas unidades tem muitos anos de experiência. Esta situação apresenta vantagens e, por outro lado, desvantagens. É benéfico porque a entidade já sabe que pode contar com os profissionais, sabe das suas competências, da habilidade na execução das suas funções, pelo tempo de trabalho e da sua fidelidade para com a organização, sem falar do forte vínculo que possuem. Mas considero que o facto de não haver muito investimento nem apostas em colaboradores mais novos, não permite que a entidade tenha novas visões, ideias ou pontos de vista mais jovens. Na minha opinião, a presença destes é essencial visto que promovem significativamente a inovação em qualquer entidade e a aprendizagem, ou seja, a troca de ideias entre gerações distintas é uma experiência muito enriquecedora, o que faz dela uma mais-valia para qualquer entidade. Os jovens trazem consigo atualizações da sua geração, e é por aí que o mercado caminha, para a mão das próximas gerações, então seria de grande importância ter pessoas que pensam como a nova tendência na organização.

Conclusão

Ao longo deste estágio curricular no Departamento de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Entroncamento, pude vivenciar de forma prática os conceitos e técnicas aprendidos durante minha formação acadêmica. Durante esse período, fui exposta a uma variedade de desafios e situações que me permitiram ver, conhecer e desenvolver habilidades essenciais para a gestão eficaz de pessoas dentro de uma organização.

A experiência adquirida neste estágio reforçou a importância da comunicação eficaz, da capacidade de liderança, do entendimento das necessidades e aspirações dos colaboradores e da importância de um ambiente de trabalho tranquilo, pois, pelo que pude presenciar, lidou-se muito bem com o estresse no trabalho e com situações desconfortáveis que possam surgir. Além disso, pude compreender a relevância da gestão estratégica de recursos humanos para o sucesso global de uma empresa, tanto no que diz respeito ao alcance de metas operacionais quanto à criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

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

Este estágio proporcionou-me uma visão mais ampla e aprofundada do papel crucial que a gestão de recursos humanos desempenha no sucesso de uma empresa. Estou confiante de que as habilidades e o conhecimento adquiridos durante este período serão inestimáveis para minha carreira profissional futura na área de recursos humanos.

Agradeço à equipe da empresa onde realizei o estágio pela oportunidade oferecida e pelo suporte constante durante todo o processo. Este estágio foi uma experiência enriquecedora que contribuiu significativamente para o meu crescimento pessoal e profissional.

Bibliografia

- (s.d.). Obtido de <https://www.cm-entroncamento.pt/pt/municipio/recursos-humanos#regulamentos>
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Ferias__Faltas_e_Licencas_2.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Pedido_de_Aposentacao_1.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Acumulacao_de_Funcoes_1.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Trabalho_Suplementar_1.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Medicina_do_Trabalho_1.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Acidentes_de_Trabalho_1.1.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Regime_Trabalhador_Estudante_1.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Estagios_Curriculares_1.0.pdf
- (s.d.). Obtido de
file:///C:/Users/est.lourencasilva/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/XK35N8I2/CME_Processamento_de_Remuneracoes_1.1.pdf
- Adrian Wilkinson, T. D. (2021). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. SAGE, 6ª edição integral.
- Armbrust, G. (14 de Dezembro de 2023). *que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer*. Obtido de Gupy Blog: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>
- Cardoso. (2016).
- Carnevale, B. (20 de Novembro de 2023). *Avaliação de Desempenho: exemplos e guia completo*. Obtido de Factorial: Avaliar um funcionário é um momento fundamental tanto para a empresa como para o crescimento do colaborador enquanto profissional. Esta avaliação deve ser planeada com especial atenção.

- Carnevale, B. (28 de Fevereiro de 2024). *Descrição de funções: Dicas e exemplos*. Obtido de Factorial: <https://factorialhr.pt/blog/exemplos-descricao-de-funcoes/>
- Cid, R. (1 de Junho de 2021). *Bons Investimentos*. Obtido de <https://megainvestimentos.com/balanco-social/#:~:text=Portanto%2C%20o%20objetivo%20principal%20de%20um%20Balan%C3%A7o%20Social,a%C3%A7%C3%B5es%20no%20C%C3%A2mbito%20da%20chamada%20Responsabilidade%20Social%20Corporativa.>
- Cordeiro, C. S. (2017). *O EFEITO DE MEDIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO*. Universidade de Lisboa.
- Cordeiro, M. (15 de Fevereiro de 2023). *Recrutamento interno e externo: vantagens e desvantagens de cada um*. Obtido de Feedz Blog: <https://www.feedz.com.br/blog/recrutamento-interno-e-externo-vantagens-e-desvantagens/>
- DE LIMA, M. R., & ROMERO, L. M. (19 de Dezembro de 2013). *Reflexões sobre a importância das pessoas nas organizações*. Obtido de Revista Organização Sistêmica: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/243>
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Pearson Universidades.
- DGAEP. (s.d.). Obtido de DGAEP: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83DDD323-6047-46DB-B137-6A732C8C2202>
- Dias, M. (04 de Março de 2024). *Gupy Blog*. Obtido de Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>
- Ekonomista, conteúdo que descomplica*. (s.d.). Obtido de Ekonomista, conteúdo que descomplica: <https://www.e-konomista.pt/emprego-camara-do-entroncamento/>
- Entroncamento, Cidade Ferroviária*. (s.d.). Obtido de Entroncamento, Cidade Ferroviária: <https://www.cm-entroncamento.pt/pt/municipio/cidade>
- Ferracciu, S. (17 de Janeiro de 2024). *5 passos essenciais para a integração de novos colaboradores*. Obtido de Gupy Blog: <https://www.gupy.io/blog/integracao-de-novos-colaboradores#:~:text=5%20passos%20essenciais%20para%20a%20integra%C3%A7%C3%A3o%20de%20novos,um%20descritivo%20das%20fun%C3%A7%C3%B5es%20do%20novo%20funcion%C3%A1rio%20>
- Henry Triviño Burgos, W. S. (Maio de 2016). *Leader VS Chief in Companies"*, *Caribbean Journal of Social Sciences*. Obtido de Eumednet: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/lider.html>
- Heráldica do Município de Entroncamento*. (s.d.). Obtido de Heráldica do Município de Entroncamento: <https://heraldicacivica.pt/ent.html#gsc.tab=0>
- Inova Growth*. (s.d.). Obtido de <https://inovagrowth.com/o-surgimento-do-recursos-humanos-uma-historia-breve/#:~:text=O%20surgimento%20do%20Recursos%20Humanos%20A%20express%C3%>

A3o%20%E2%80%9CRecursos,ser%20vistos%20como%20recursos%20valiosos%20para%20a%20empresa.

- Kirkpatrick, D. e. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Martins, A. E. (2012). Gestão estratégica dos recursos humanos. Em *Gestão de recursos humanos de A a Z* (p. 340). R.do Mercado, nº 7, 1800-271 Lisboa: RH Lda.
- Milheiro, C. (20 de Novembro de 2023). *Ekonomista, Conteúdos que Descomplica*. Obtido de Trabalho em equipa: importância, vantagens e dificuldades: <https://www.e-konomista.pt/trabalho-em-equipa-vantagens-desvantagens/>
- Minhaz, M. (s.d.). *iEduNote*. Obtido de iEduNote: <https://www.iedunote.com/pt/gestao-de-recursos-humanos>
- Monteiro, L. (2012). Gestão de recursos humanos de A a Z. Em *Boas Práticas de Recursos Humanos- O capital humano como fator de produtividade em Portugal* (pp. 91-93). R.do Mercado, nº 7, 1800-271 Lisboa: RH, Lda.
- Patrícia Silva Ferreira, R. P. (2017). *Força de trabalho e capital intelectual no contexto da educação científica e Tecnológica no Brasil*. Obtido de Revista Tecnologia e Sociedade: <https://com-mendeley-prod-publicsharing-pdfstore.s3.eu-west-1.amazonaws.com/6e02-CC-BY-2/10.3895/rts.v13n27.2916.pdf?X-Amz-Security-Token=https://www.mendeley.com/search/?page=1&query=Recursos%20humanos%2020e%20a%20forma%C3%A7%C3%A3o%20profissional&sortB>
- Peixoto, H. (18 de Janeiro de 2017). *Tudo sobre o contrato de trabalho em funções públicas*. Obtido de Ekonomista, Conteúdo que Descomplica: <https://www.e-konomista.pt/contrato-de-trabalho-em-funcoes-publicas/#:~:text=Existem%20dois%20tipos%20de%20contrato%20de%20trabalho%20em,%C3%A9%20que%20haver%C3%A1%20um%20t%C3%A9rmino%20do%20mesmo.%20>
- Pires, E. S. (2018). Obtido de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/116249/2/293725.pdf>
- Reis, C. (19 de Abril de 2022). *Ekonomista, Conteúdo que Descomplica*. Obtido de Tudo sobre a lei de proteção de dados pessoais no trabalho: <https://www.e-konomista.pt/pt/protecao-de-dados-pessoais/#RGPD%20%E2%80%93%20Regulamento%20Geral%20de%20Prote%C3%A7%C3%A3o%20de%20Dados>
- RH, A. I. (27 de Julho de 2021). *Inova RH*. Obtido de Inova RH: <https://ainovarh.com.br/as-7-melhores-praticas-do-rh-que-voce-precisa-conhecer/#:~:text=As%207%20melhores%20pr%C3%A1ticas%20do%20RH%201%20Proporcionando,informa%C3%A7%C3%A3o%20facilmente%20acess%C3%Avel%20para%20todos%20que%20precisam%20dela>
- Robert L. Mathis, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Santos, E. (15 de Abril de 2019). *Manual de Acolhimento: como criar um guia para novos colaboradores*. Obtido de Ekonomista, Conteúdo que Descomplica: <https://www.e-konomista.pt/manual-de-acolhimento/>

- Santos, E. (4 de Fevereiro de 2019). *Recrutamento interno ou externo: descubra as diferenças*. Obtido de Ekonomista, Conteúdo que Descomplica: <https://www.ekonomista.pt/recrutamento-interno-ou-externo/>
- Santos, E. (27 de Abril de 2021). *Acordo coletivo de trabalho*. Obtido de Ekonomista, Conteúdo que Descomplica: <https://www.e-konomista.pt/acordo-coletivo-de-trabalho/>
- Santos, F. F. (s.d.). *PORDATA Estatísticas sobre Portugal e Europa*. Obtido de PORDATA Estatísticas sobre Portugal e Europa: <https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+sexo-17>
- Santos, J. A. (2012). Gestão de recursos humanos de A a Z. Em *Planeamento estratégico em recursos humanos* (p. 489). R.do Mercado, nº 7, 1800-271 Lisboa: RH, Lda.
- Segurança Social*. (14 de Fevereiro de 2024). Obtido de <https://www.seg-social.pt/in/gestao-dos-recursos-humanos>
- Stanganelli, M. (20 de Agosto de 2019). *Listamos os 7 erros mais comuns na Avaliação de Desempenho e como resolvê-los. Spoiler: o maior erro é não ter uma avaliação*. Obtido de Leme: <https://www.lemeconsultoria.com.br/artigos/erros-mais-comuns-na-avaliacao-de-desempenho/>
- team, W. e. (s.d.). *Formação profissional: o que é, direitos e deveres*. Obtido de Trabalhador.pt: <https://trabalhador.pt/formacao-profissional-o-que-e-direitos-e-deveres/>
- trabalho, M. d. (s.d.). Obtido de MANUAL DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO: https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2017/04/Manual_Seguranca_e_saude_no_trabalho.pdf
- Veloso, A. (2012). Gestão de recursos humanos de A a Z. Em *Avaliação da formação* (pp. 80-81). R, do Mercado, nº 7, 1800-271 Lisboa: RH, Lda.
- Xavier, R. (22 de Agosto de 2019). *Blog B2B*. Obtido de Qual o papel do RH na higiene e segurança no trabalho? Entenda aqui: <https://blog.cestanobre.com.br/papel-rh-na-higiene-seguranca-no-trabalho/>

Anexo 1

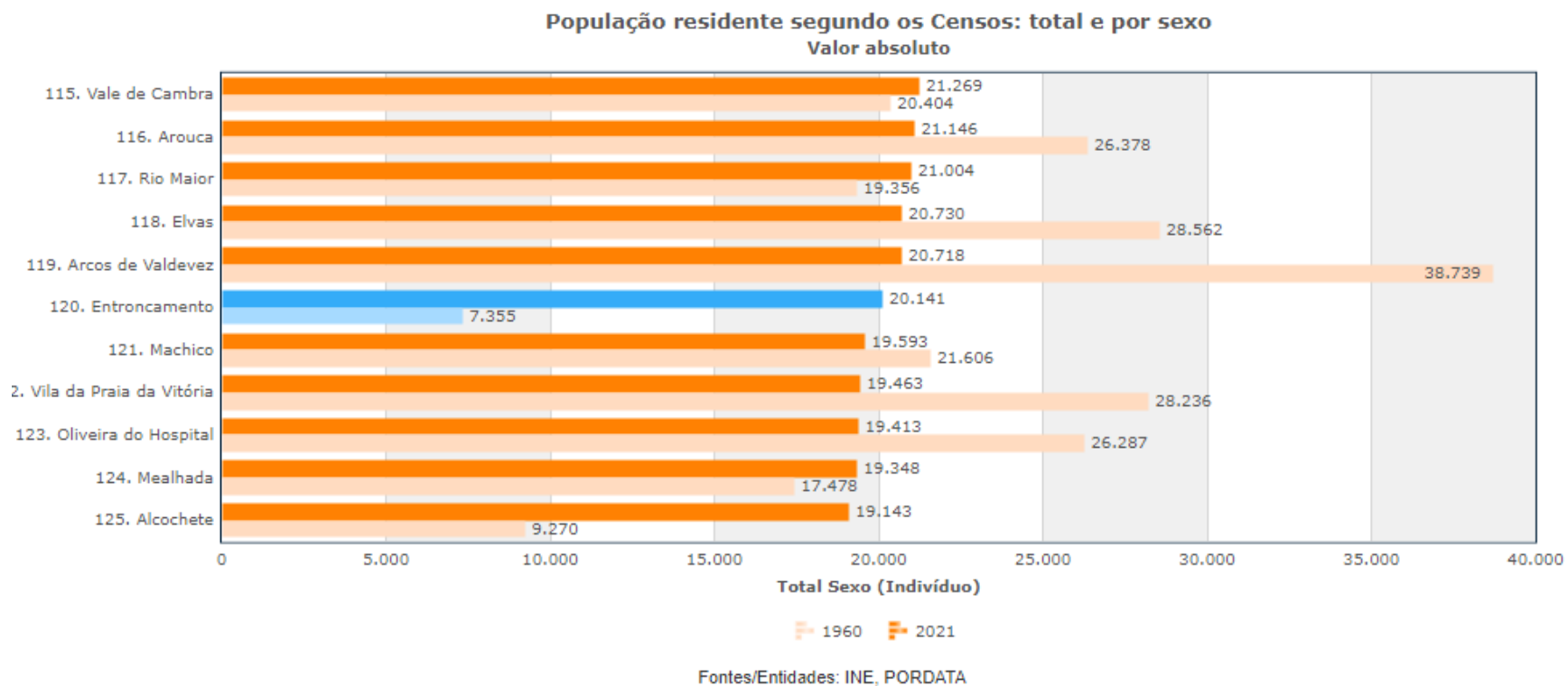


Figura 2- População do Município de Entroncamento (PORDATA)

(Santos F. F., s.d.)

Anexo 2

Localização/Caraterização

História

Heráldica

Fenomenos

Região: Centro

Subregião: Médio Tejo

Distrito: Santarém

Área: 13,7 Km²

População: 21,558 (Pordata 2019)

Densidade Demográfica: 1.538,6 Hab/Km²

Nº Freguesias: 2

Freguesia de S. João Baptista

- Área: 4,6 Km²

- Nº eleitores: 6.500 (setembro de 2021)

Freguesia de Nossa Senhora de Fátima

- Área: 9,2 Km²

- Nº eleitores: 10.529 (setembro de 2021)

É o segundo município mais pequeno do País, em termos de área territorial, sendo limitado a leste pelo município de Vila Nova da Barquinha, a sul pelo município da Golegã, e a oeste e norte pelo município de Torres Novas.

Figura 3- População do Município de Entroncamento (Site do município)

(Entroncamento, Cidade Ferroviária, s.d.) (Santos F. F., s.d.)

Anexo 3

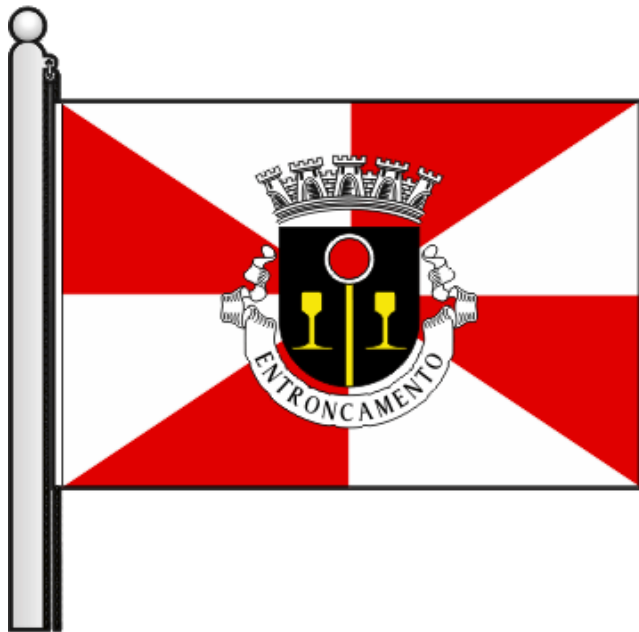


Figura 4-Heráldica do Município de Entroncamento

(Heráldica do Município de Entroncamento, s.d.)

Anexo 4



Figura 5- Câmara Municipal de Entroncamento, Largo José Duarte Coelho, 2330-078

(Economista, conteúdo que descomplica, s.d.)

Anexo 5

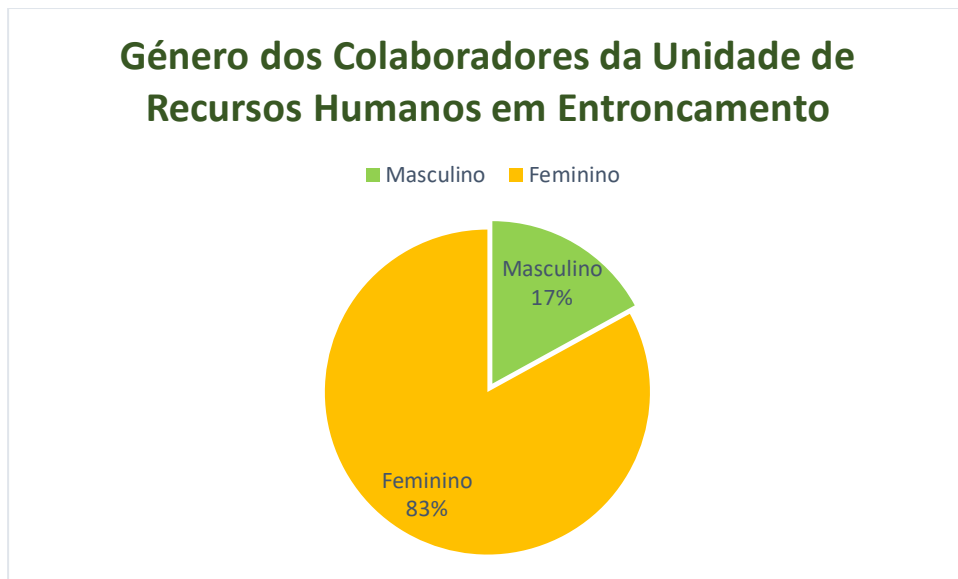


Figura 6- Género soa Colaboradores da Unidade de Recursos Humanos em Entroncamento

Anexo 6

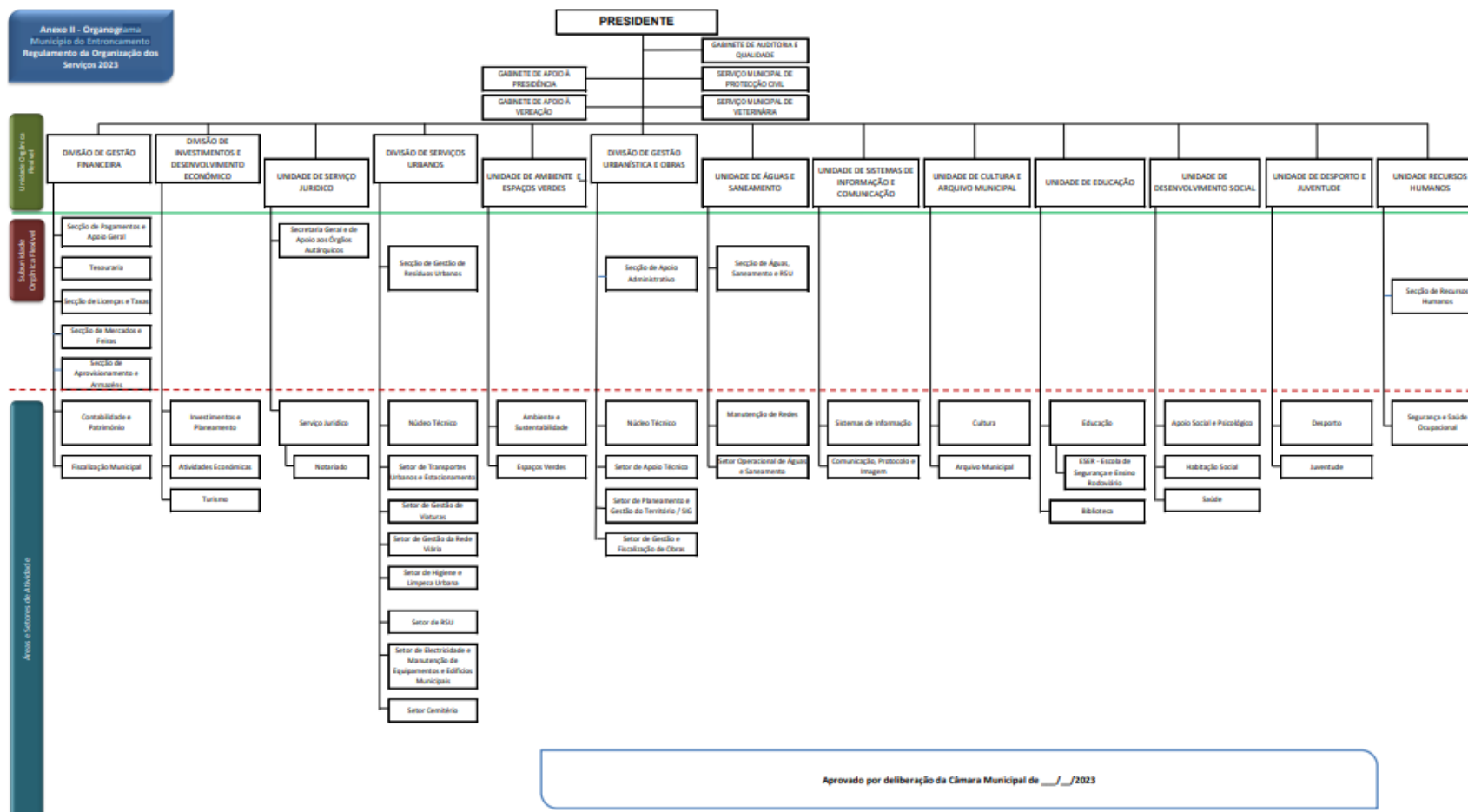


Figura 7- Organograma do Município de Entroncamento

Anexo 7

Atribuições/Competências /Atividades	Cargo/Carreira	Cargo/Categoria	RJEPTI				RJEPTD			Comissão de Serviço			Total de Postos de trabalho Previstos	
			Total de postos de trabalho previstos	Postos de Trabalho em exercício de Funções na CME	Postos de Trabalho Cobertos	Postos de Trabalho Vagos	Postos de Trabalho Previstos	Postos de Trabalho Ocupados	Postos de Trabalho Vagos	Postos de Trabalho Previstos	Postos de Trabalho Ocupados	Postos de Trabalho Vagos		
<p>Aos especialistas de informática, de acordo com as competências e atribuições da unidade organica em que estão inseridos compete exercer as funções previstas no Dec-Lei nº 97/2001, de 26/03 e Portaria nº 358/2002 de 03/04, nomeadamente, funções de concepção e aplicação em qualquer das seguintes áreas: Gestão e arquitectura de sistemas de informação; Infraestruturas tecnológicas e engenharia de software, (ver especificações na referida Portaria). Incumbe ainda ao pessoal integrado nesta carreira as seguintes tarefas, nas respectivas áreas de especialidade: - colaborar na definição de políticas, no desenvolvimento dos sistemas e tecnologias de informação, na modelização de testes e na avaliação de protótipos e na realização de actividades de consultadoria e auditoria especializada; - estudar o impacte dos sistemas e das tecnologias de informação na organização do trabalho e no sistema organizacional, propondo medidas adequadas para a introdução de inovações na organização e funcionamento dos serviços e para a formação dos utilizadores de informática; - participar no planeamento e no controlo de projectos informáticos.</p> <p>Aos técnicos de informática, de acordo com as competências e atribuições da unidade organica em que estão inseridos compete exercer as funções as no Dec-Lei nº 97/2001, de 26/03 e Portaria nº 358/2002 de 03/04, nomeadamente, funções numa das seguintes áreas funcionais: infra-estruturas tecnológicas e engenharia de software, conforme especificações no n.º 3 da Portaria referida.</p> <p>O conteúdo funcional da categoria de fiscal da carreira especial de fiscalização consubstancia-se no acompanhamento no local, assegurando o cumprimento das normas legais e regulamentares, informando sobre as irregularidades verificadas, prevenindo riscos e perigos para a saúde, segurança e integridade de pessoas e bens e garantindo o cumprimento de notificações e comunicações legalmente determinadas. O conteúdo funcional da categoria de fiscal coordenador da carreira especial de fiscalização integra o da categoria de fiscal, acrescido de funções de chefia técnica e administrativa em subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável, bem como actividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores. No exercício das suas funções, os trabalhadores integrados na carreira especial de fiscalização elaboram autos de notícia, de contraordenação ou transgressão por infração das normas legais e regulamentares.</p>	Especialista Informática	Especialista Informática-Grau 1	2	0	1 f)	1 g)								2
	Técnico Informática	Coordenador Técnico							1	1			1	
	Téc. Informática Grau 1		4	1	2 h)	1 i)							4	
Fiscalização	Fiscal	Fiscal	2	2	0	0								2
TOTAL			374	309	24	41	31	22	9	17	15	2	422	

Legenda:

RJEPTI: Relação Jónica de emprego público por tempo indeterminado

RJEPTD: Relação Jónica de emprego público por tempo determinado ou determinável

Observações:

a) Três técnicos superiores em comissão de serviço, como dirigente intermédio de 2º Grau, oito técnicos superiores em comissão de serviço, como dirigente intermédio de 3º Grau, um técnico superior em comissão de serviço como Coordenador Municipal Protecção Civil e um técnico superior em comissão de serviço no Gabinete de Apoio à Vereação

b) Uma assistente técnica em comissão de serviço no Gabinete de Apoio à Vereação; três assistentes técnicos em mobilidade na categoria fora da CME

c) Um lugar ocupado em mobilidade intercarreiras e dois lugares ocupados em mobilidade na categoria por trabalhadores oriundos de outras entidades.

d) Dois assistentes operacionais em mobilidade fora da CME; um assistente operacional em Cedência Interesse Público e um assistente operacional em mobilidade intercarreiras

e) Um lugar ocupado em mobilidade na categoria por trabalhador oriundo de outra entidade e cinco lugares a preencher-Processamento concursal a decorrer

f) Um Especialista de Informática em mobilidade na categoria fora da CME

g) Um lugar ocupado em mobilidade na categoria por trabalhador oriundo de outra entidade

h) Um Técnico de Informática em mobilidade na categoria fora da CME e outro em comissão de serviço como coordenador técnico de informática

i) Um lugar ocupado em mobilidade na categoria por trabalhador oriundo de outra entidade

MAPA RESUMO	Postos de trabalho		
	Preenchidos	A preencher	Total
CTFPTI + CTFTPD	355	50	405
Comissão de serviço (Dirigentes + Coordenador Municipal de P. Civil)	15	2	17

Figura 8- Município de Entroncamento, Mapa de pessoal para o ano de 2023, nos termos do artigo 29º da lei nº35/2014 de 20 de junho

Anexo 8

MUNICÍPIO DO ENTRONCAMENTO										
RELAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM SITUAÇÃO DE ACUMULAÇÃO DE FUNÇÕES										
ANO 2023 - MGD 1343/2023										
Situação na entidade a que respeita a conta				Cargos Acumulados Funções públicas e/ou privadas						
Nome	Cargo ou função	Data do provimento	Forma do provimento	Cargo ou função	Regime acumulação	Local Exercício atividade	Horário trabalho a praticar	MGD	Observações	Data Deliberação Camarária
Abdoulaye Kaloga	Assist. operacional	10/08/2000	Contrato tempo indeterminado	Treinador Futebol	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	1271	b) - c)	07/02/2023
Acácio Rodrigues	Téc. superior	07/09/2020	Contrato tempo indeterminado	Gerente Clínica Médica Dentária	Privadas	Abrantes	Sábados	111		07/02/2023
Ana Cristina Vicente Feio	Téc. superior	04/02/2003	Contrato tempo indeterminado	Gestão sistemas informáticos âmbito da Columbofilia	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	243	c)	07/02/2023
Ana Filipa Neves Morais Paulo	Téc. superior	22/05/2023	Contrato tempo indeterminado	Atividade Formação	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	13551	a)	03/10/2023
Ana Sofia Gonçalves Tavares Almeida	Assist. operacional	02/11/2021	Contrato tempo indeterminado	Superfície Comercial - Continente	Privadas	Entroncamento	Pós Laboral	1298	b) - c)	07/02/2023
Armindo Alves Dias Vieira	Assist. operacional	07/06/1989	Contrato tempo indeterminado	Segurança Privada- Prosegur	Privadas	Prosegur	Pós Laboral	204		07/02/2023
Bruno Miguel Pereira Alves	Téc. superior	01/05/2017	Contrato tempo indeterminado	Formador e Animação Sociocultural	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	152	c)	07/02/2023
Carlos José Marques Filipe	Téc. superior	19/09/2005	Contrato tempo indeterminado	Técnico / professor Atividades Desportivas	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	93	c)	07/02/2023
Carlos Manuel Gonçalves Pereira Santos	Assist. operacional	11/07/2011	Contrato tempo indeterminado	Catering	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	202		07/02/2023
Cátia Vanessa Branco Bertelo	Téc. superior	01/09/2021	Contrato tempo indeterminado	Bombeiro Voluntário- Entroncamento	Privadas	Entronc.º / outros locais	Pós Laboral	128		07/02/2023
Daniel da Costa Luis	Téc. superior	01/08/2021	Contrato tempo indeterminado	Designer Gráfico Freelancer	Privadas	Residência	Pós Laboral	661	c)	07/02/2023
Diogo Miguel Vitória	Assist. operacional	07/10/2019	Contrato tempo indeterminado	Construção Civil	Privadas	Entronc.º / outros locais	Pós Laboral	8592	a)	05/09/2023
Filipe João Esteves Alves Santos	Téc. superior	16/05/2011	Contrato tempo indeterminado	Músico	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	122	c)	07/02/2023
Filipe Alexandre Silva Terra	Assist. operacional	02/12/2011	Contrato tempo indeterminado	Manutenção espaços verdes	Privadas	diversos locais	Pós Laboral	265	c)	07/02/2023
Gilberto Pereira Martinho	Téc. superior	01/03/1993	Tecnico Superior	Economista/ Contabilista Certificado	Privadas	Residência/outros locais	Pós Laboral	131	c)	07/02/2023

Figura 9- Município de Entroncamento, Relação dos funcionários em situação de acumulação de funções ano 2023

Fluxogramas da Câmara Municipal de Entroncamento

Anexo 9

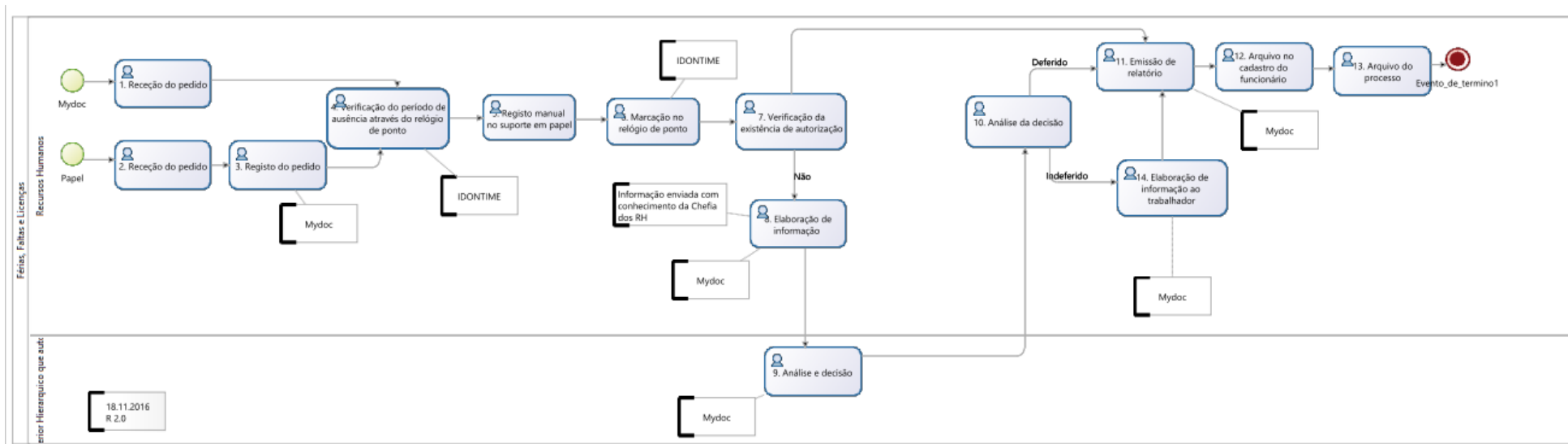


Figura 10- Fluxograma de férias, faltas e licenças, (fil)

Anexo 10

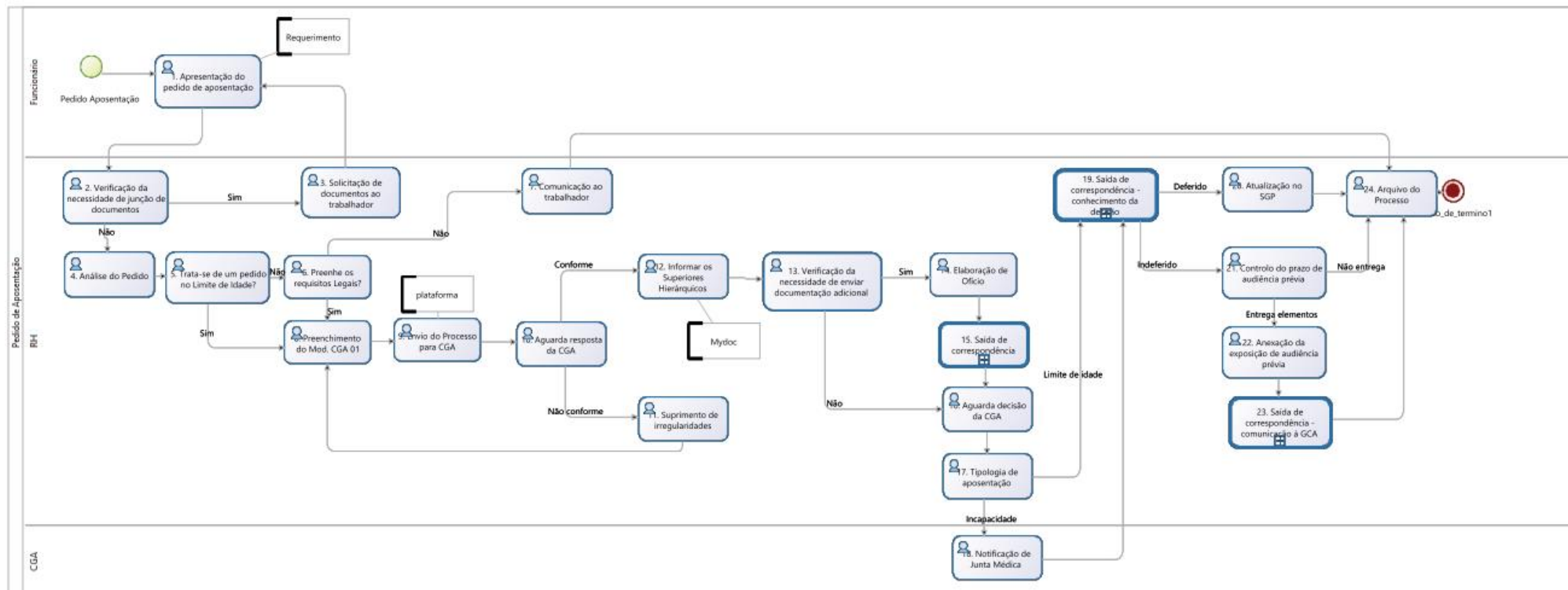


Figura 11- Fluxograma de pedido de aposentação, (fil1)

Anexo 11

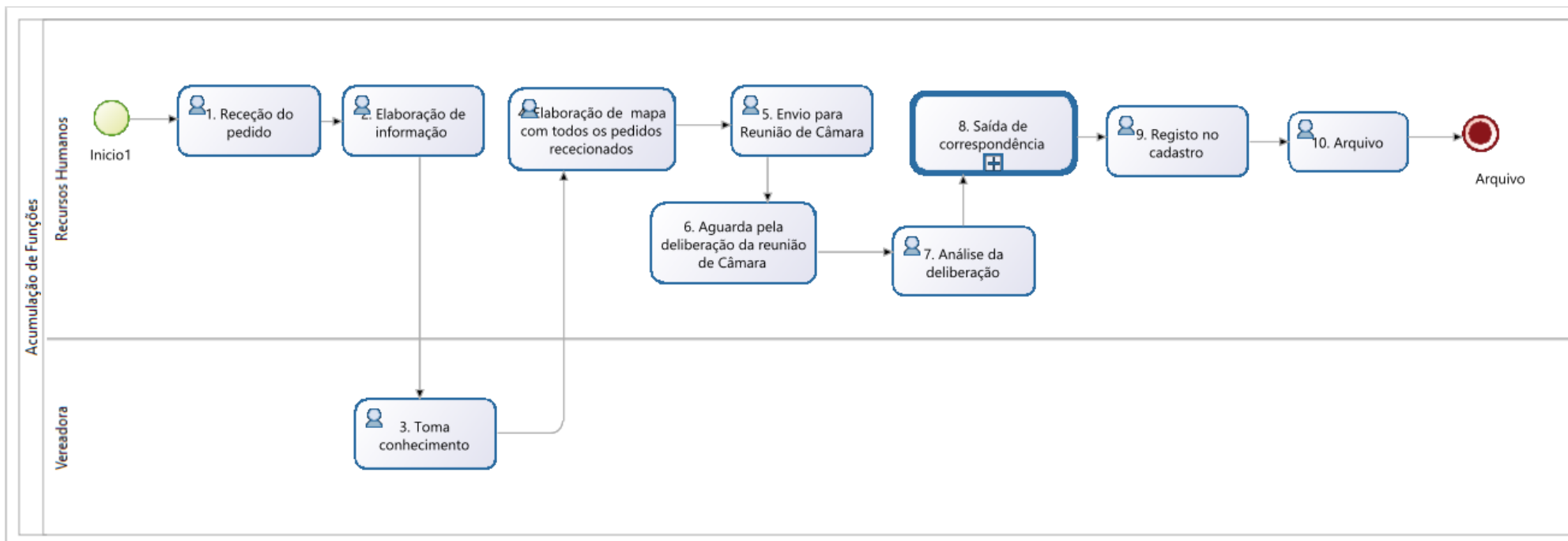


Figura 12- Fluxograma de acumulação de funções, (fil2)

Anexo 12



Figura 13- Fluxograma de trabalho suplementar, (fil3)

Anexo 13

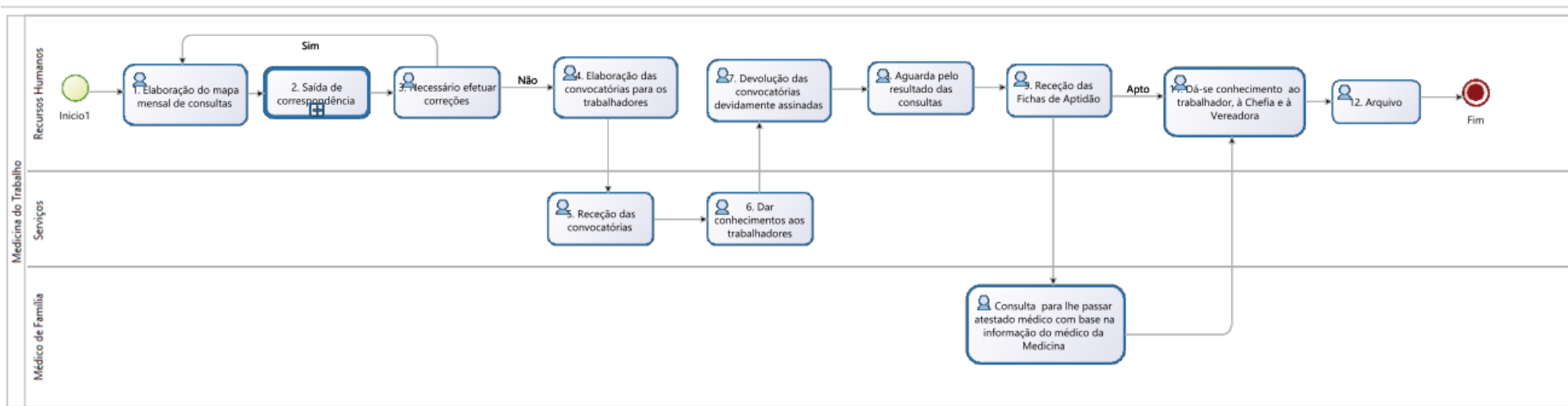


Figura 14- Fluxograma de medicina no trabalho, (fil4)

Anexo 14

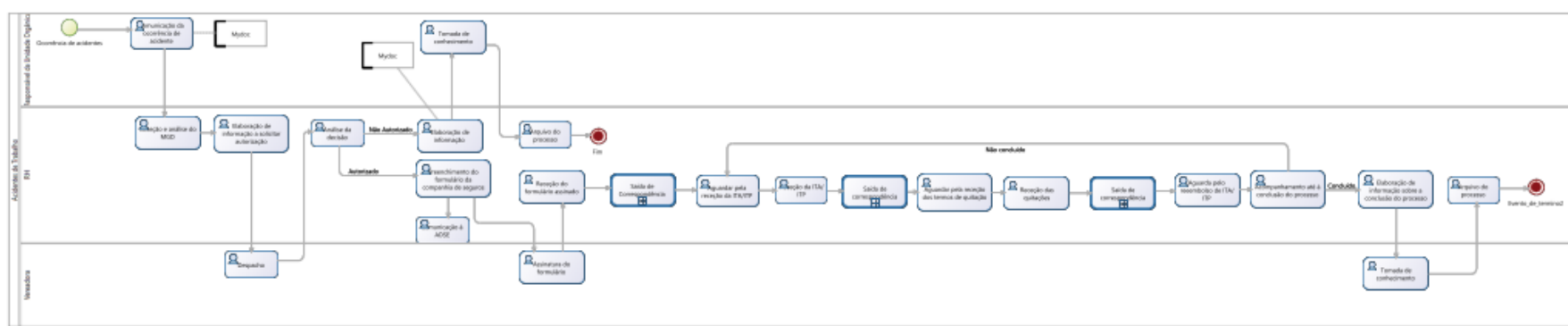


Figura 15- Fluxograma de acidentes no trabalho, (fil5)

Anexo 15

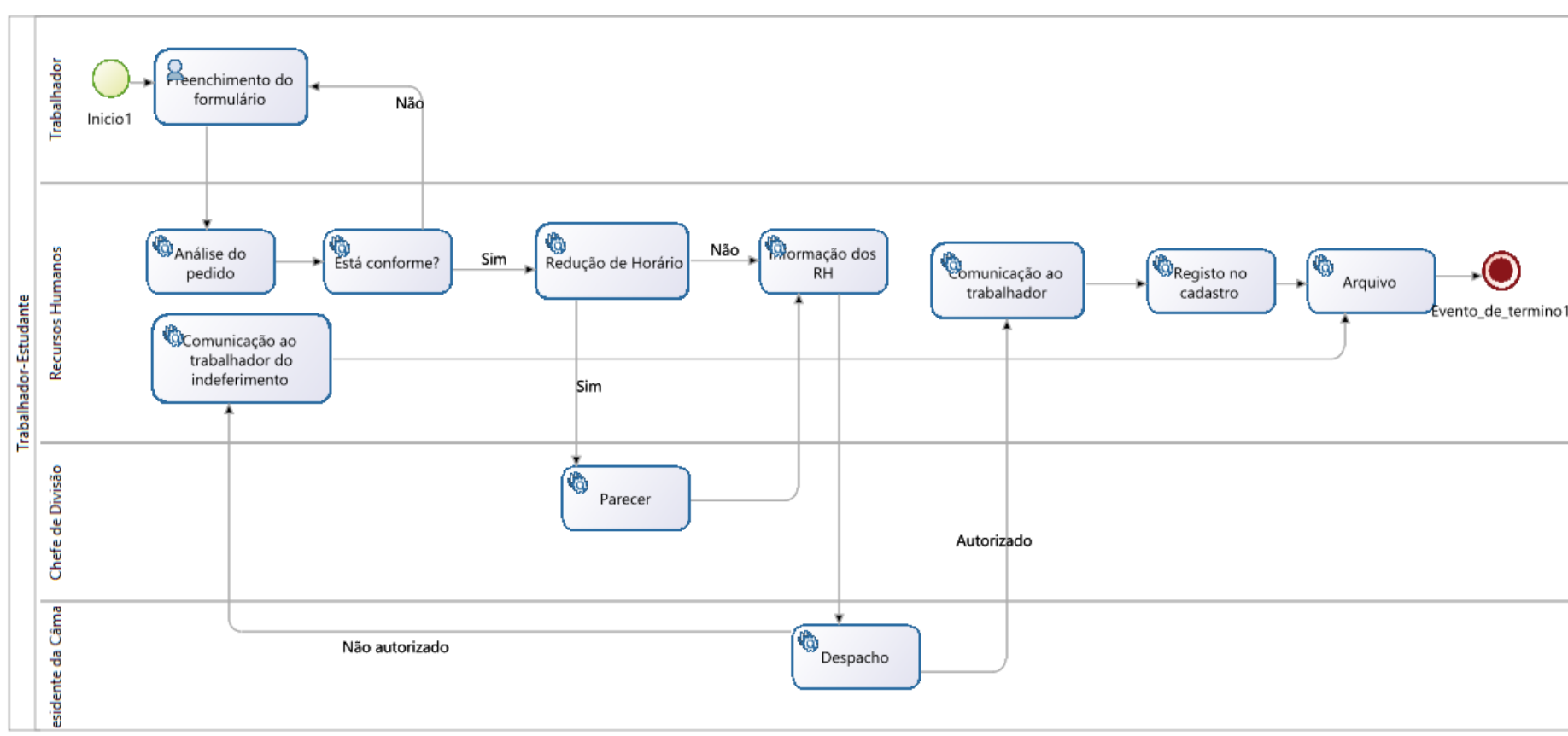


Figura 16- Fluxograma trabalhador-estudante, (fil6)

Anexo 16

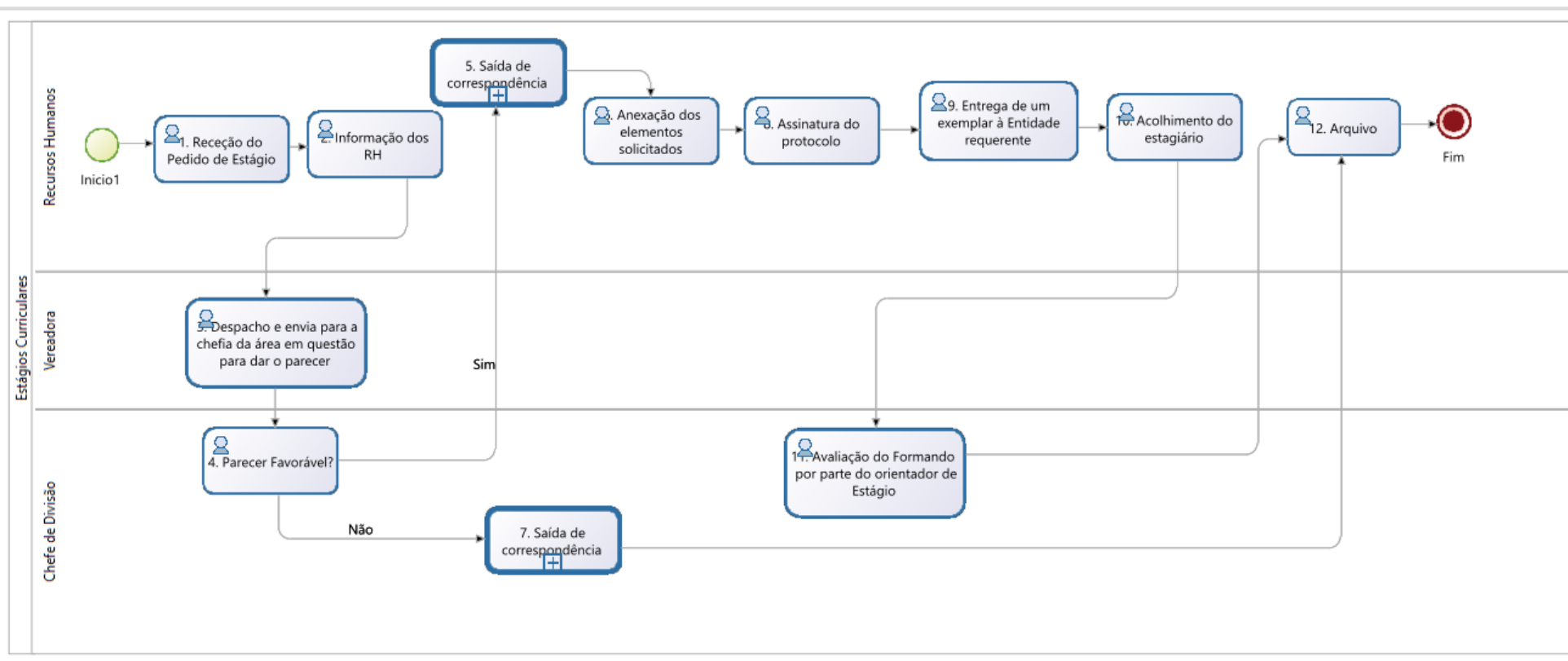


Figura 17- Fluxograma de estágios curriculares, (fil7)

Anexo 17

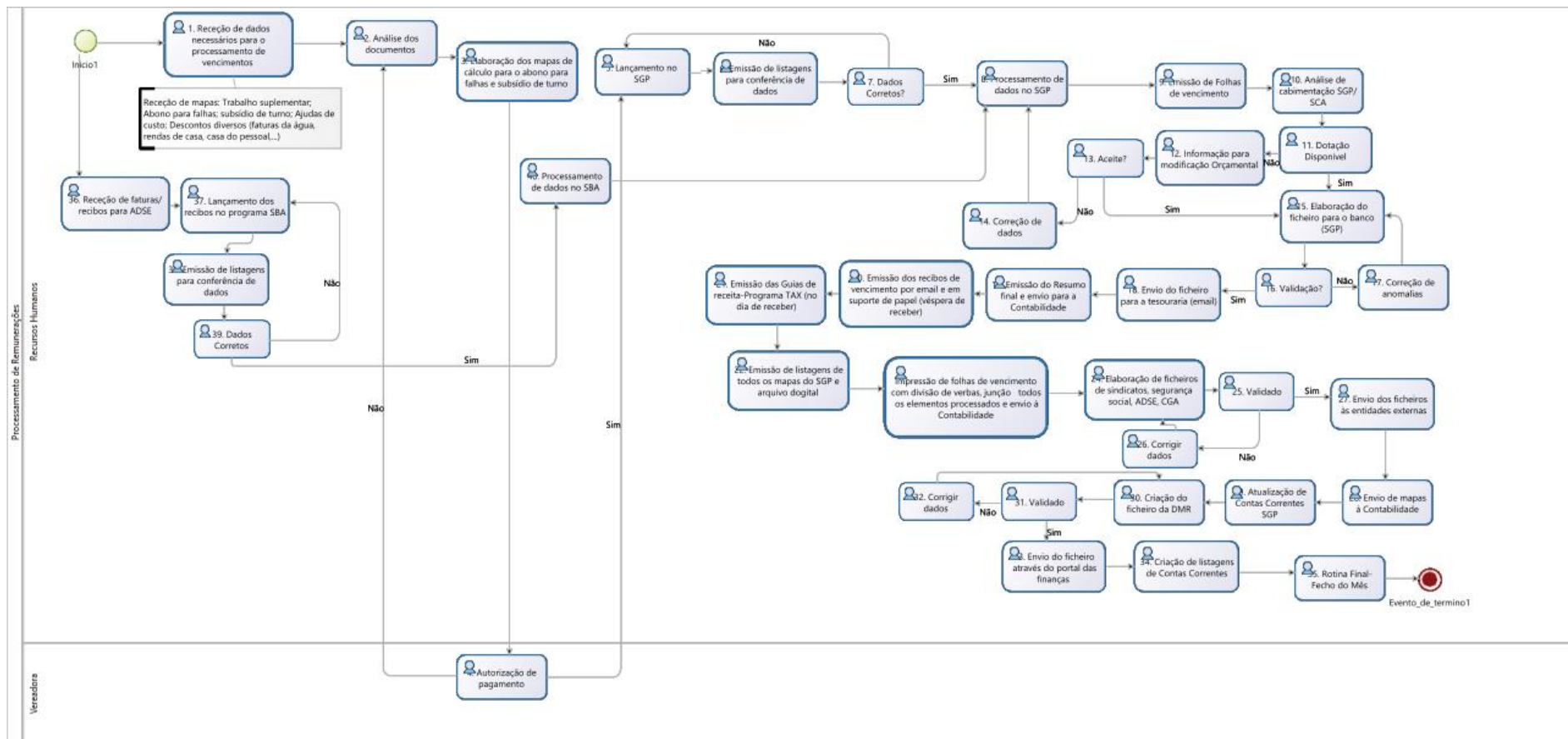


Figura 18- Fluxograma de processamento de remuneração, (fil8)