



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Ana Isabel Freira Barrenho

Orientação |

Prof.^a Doutora Fátima Jorge

Dr.^a Cláudia Zacarias

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Ana Isabel Freira Barrenho

Orientação |
Prof.^a Doutora Fátima Jorge
Dr.^a Cláudia Zacarias

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Recursos Humanos
Relatório de Estágio

Évora, 2018

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família e amigas(os).



Resumo

No âmbito do Mestrado em Gestão com especialidade em Recursos Humanos surgiu a oportunidade de realizar o estágio curricular na Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora.

Após a sua realização foi elaborado este relatório que apresenta e descreve as diversas atividades decorrentes ao longo do estágio. Este incidiu sobre as temáticas de recrutamento e gestão de carreiras, sistema de controlo, gestão de saídas, sistemas de recompensas e formação.

Contudo, para que existisse uma boa investigação, foi essencial o recurso à análise documental, à observação participante no local e à pesquisa bibliográfica sobre as temáticas anteriormente referidas.

Na análise e nas considerações finais faz-se o balanço do estágio e o que dele foi assimilado, incluindo algumas sugestões para um melhor funcionamento da organização. Adicionalmente, uma pequena análise curricular evidencia os benefícios da realização do estágio para o progresso profissional e pessoal.

Palavras-chave: *Universidade de Évora, Recursos Humanos, Administração Pública*



Abstract

**THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES AT THE UNIVERSITY OF
ÉVORA**

As part of the Master in Management with a specialization in Human Resources, the opportunity arose to carry out the curricular internship in the Human Resources Division of the University of Évora.

This report was prepared after the completion of the internship and it presents and describes the various activities that were developed. The focus is on the issues of career recruitment and management, control system, exit management, rewards systems and training. However, in order to conduct a good investigation, it was essential to use document analysis, participant observation on the job and literature review on the above mentioned topics.

Throughout the analysis and final considerations it is assessed what was learned from the internship and some suggestions are given for a better organizational performance. In addition, a brief curricular analysis highlights the benefits of completing the internship, both professional and personal.

Keyword: University of Évora, Human Resources, Public Administration



Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de agradecimento têm que inevitavelmente ir para a minha família, em particular para os meus pais, por me darem esta oportunidade de seguir aquilo que idealizei para o meu futuro e por todo o apoio e conselhos que me têm dado até à data.

Quero também agradecer à minha irmã e aos meus avós maternos, pela motivação que me deram ao longo desta etapa, e também à minha avó paterna, que desde pequena me incentivou a estudar e a superar as minhas dificuldades, e que infelizmente não conseguiu estar presente no vencer de mais uma etapa.

Seguidamente, quero agradecer à Prof.^a Doutora Maria de Fátima Jorge pelo seu aconselhamento e orientação, que foram fulcrais para que conseguisse realizar os meus objetivos, e à Dra. Cláudia Zacaria por me ter acolhido e acompanhado na Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora.

O meu muito obrigada aos meus colegas da Divisão de Recursos Humanos, por todo o acompanhamento e compreensão que me proporcionaram no decorrer do estágio e, principalmente, pelos bons momentos que dele trago, e que levarei para o resto da minha vida. Para finalizar, um especial agradecimento aos meus amigos. Aqueles que conheci e me acompanharam no mestrado e licenciatura, nomeadamente à Marta, ao João e ao Mário: sem a minha equipa de trabalho não seria nada. Às amigas e amigos de sempre, aqueles são para os bons e maus momentos, que me prestaram um apoio incansável nesta etapa final.

A todos o meu muito obrigada, pois as suas palavras de apoio e carinho não me deixaram desistir daquilo que eu quero e contribuíram para que fosse possível concretização deste relatório.

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Índice de Tabelas	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	12
1. Introdução	13
2. Enquadramento institucional	17
2.1. Universidade de Évora: História	19
2.2. Visão, Missão e Valores	22
2.3. Estatutos e Estrutura Organizacional da Universidade de Évora	23
2.3.1. Estatutos Organizacionais	24
2.3.2. Serviços Administrativos - A DRH da Universidade de Évora	25
2.3.3. Estatuto da Carreira Docente Universitária	28
2.3.4. Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) – Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus	30
2.3.5. Estatuto de Investigador	31
2.3.6. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – Carreiras Gerais	32
3. Descrição das Atividades	33
3.1. Plano de Atividades	33
3.2. Recrutamento e Gestão de Carreiras	34
3.2.1. Procedimento Concursal Comum	35
3.2.2. Requisitos de admissão para o processo de recrutamento sob o ECDU e ECPDESP	37
3.2.3. Processo de Recrutamento de Professores Convidados e visitantes sob o ECDU e o ECPDESP	38
3.2.4. Mobilidade	39
3.2.5. Contratação e o processo de acolhimento e integração na Universidade de Évora	40
3.3. Sistema de Controlo	42
3.4. Gestão de Saídas	44
3.5. Formação	46
3.6. Sistemas de Recompensas	48
3.7. Instrumentos auxiliares de Gestão	49
3.7.1. Balanço Social	49
3.7.2. Relatório de Atividade	50
3.8. Participação em outras atividades	51
4. Enquadramento teórico	52

4.1. Breve introdução à Administração Pública Portuguesa	52
4.2. O contributo da OCDE na gestão de RH na Administração Pública	53
4.3. A influência da reforma administrativa nas universidades	54
4.4. A Gestão de Recursos Humanos nas Universidades Portuguesas	57
5. Análise Crítica	65
5.1. Balanço do Estágio	65
5.2. Sugestões	66
6. Considerações Finais	72
6.1. Considerações Gerais	72
6.2. Limitações do estágio	73
6.3. Desafios Futuros e Projetos	73
Bibliografia	74
Anexos	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 2 - Organograma da Universidade de Évora	79
Anexo 3 - Estruturas Orgânicas da Universidade de Évora.....	80
Anexo 4 - Estatuto de Carreira Docente Universitária	82
Anexo 5 - Estatutos de Carreira Docente Universitária - Comparação	85
Anexo 6 - Estatuto de Carreira Docente Politécnico	86
Anexo 7 - Estatuto de Investigador	87
Anexo 8 - Pessoal docente e investigador segundo a carreira e categoria profissional, por unidades orgânicas e outras estruturas (2016).....	88
Anexo 9 - Caracterização das carreiras gerais	89
Anexo 10 - Pessoal não docente segundo a carreira profissional, por unidade orgânica e outras estruturas (2016).....	92
Anexo 11 - Proposta para abertura de procedimento concursal	93
Anexo 12 - Fases do Procedimento Concursal - Portaria 83-A/2009.....	96
Anexo 13 - Requisitos de admissão para o processo de recrutamento sob o ECDU e ECPDESP	98
Anexo 14 - Tipos de contratos elaborados pela DRH da Universidade de Évora	99
Anexo 15 - Tipos de horários.....	101
Anexo 16 - Tipos de Aposentação	103
Anexo 17 - Pedido de aposentação.....	110
Anexo 18 - Folha de inscrição para a ADSE	111
Anexo 19 - Remessa de documentos para participação da ADSE	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Relatório	15
Figura 2 - Organograma dos Serviços Administrativos constante do Despacho n.º 1989/2018 (2.ª série), de 21 de fevereiro	25
Figura 3 - Funções dos Serviços Administrativos	26
Figura 4 - Organograma da Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora	27
Figura 5 - Estatuto de Carreira Docente	29
Figura 6 - Estatuto de Carreira Docente Politécnico	30
Figura 7 – Estatuto de Investigador	31
Figura 8 - Plano de Atividades	33
Figura 9 - Etapas de seleção	36
Figura 10 - Tipos de mobilidade	40
Figura 11 - Tipos de contratos elaborados pela DRH da Universidade de Évora	41
Figura 12 - Manual de Boas-vindas	42
Figura 13 - Tipos de horários	43
Figura 14 - Tipos de Aposentação acompanhados em estágio	45
Figura 15 - Tipos de incapacidade permanente para o trabalho	46
Figura 16 - Processo de elaboração de documentos para abertura da formação	47
Figura 17 - Protocolos da UE	49
Figura 18 - Seções do Balanço Social da UE	50
Figura 19 - Etapas do Concurso Público	61
Figura 20 - Métodos e técnicas de seleção	62
Figura 21 - Ciclo do processo de formação	67
Figura 22 - Componentes dos sistemas de recompensas	69
Figura 23 - Livro de elogios	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.....	32
Tabela 2 - Número de processos de recrutamento de pessoal docente em período de estágio na UE.....	38
Tabela 3 - Número de processos de recrutamento de pessoal docente convidado em período de estágio na UE.....	39
Tabela 4 - Modelos Normativos de GRH	58
Tabela 5 - Diferenças da Gestão Pessoal e da Gestão de Recursos Humanos	58

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Cíveis do Estado
AP – Administração Pública
BEP – Bolsa de Emprego Público
CEE – Comunidade Económica Europeia
CEFA – Centro de Estudos de Formação Autárquica
CGA – Caixa Geral de Aposentações
CVIP – Comissão de Verificação de Incapacidade Permanente
DR – Diário da República
DRH – Divisão de Recursos Humanos
ECDU – Estatutos de Carreira Docente Universitária
ECPDESP – Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico
GESDOC – Sistema de Gestão Documental e Workflow da Universidade de Évora
GP – Gestão Pessoal
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
IIFA – Instituto de Investigação e Formação Avançada
INA – Instituto Nacional da Administração
ISESE – Instituto Superior Económico e Social de Évora
IUE – Instituto Universitário de Évora
LTFP – Lei do Trabalho em Funções Públicas
MG – Mestrado em Gestão
NGP – Nova Gestão Pública
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
RGSS – Regime Geral de Segurança Social
RH – Recursos Humanos
RIJES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SI – Sistemas de Informação
SIAG – Sistema de Informação de Apoio à Gestão
SIIUE – Sistema de Informação Integrado na Universidade de Évora
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
UE – Universidade de Évora

1. INTRODUÇÃO

Este Relatório de Estágio surge no âmbito do Curso de Mestrado em Gestão com Especialização em Recursos Humanos, para a obtenção de Grau de Mestre, e resulta da realização do estágio curricular realizado na Universidade de Évora, concretamente na Divisão de Recursos Humanos, durante um período de seis meses.

A Universidade de Évora (UE) atualmente é reconhecida por exercer um sistema de ensino superior público português exemplar através do desenvolvimento e produção de conhecimento de elevado nível científico. Esta produção de conhecimento capacita, a montante, os alunos com os conhecimentos e capacidades necessárias para desenvolver projetos inovadores e, a jusante, prepara-os para a competitividade empresarial, através do desenvolvimento de várias competências que lhes permitem intervir a nível social e cultural.

De um modo geral, as universidades são produtoras e difusoras de conhecimento, que investem na área da investigação e dos recursos humanos. Como tal, torna-se necessário adotar uma abordagem capitalista intelectual, tendo uma função de ferramenta principal para divulgar e gerir o ensino superior da melhor forma. É nesta perspetiva que surgem novas tendências de gestão pública que têm como principal objetivo interligar as habilidades com as competências de gestão na gestão, permitindo uma melhoria no profissionalismo (Júlio, 2015). Este modelo de gestão permite às universidades adquirir parcerias estratégicas que preparam os alunos e lhes possibilitam experiências para qualquer eventualidade no mercado de trabalho.

Com esta pequena contextualização é de frisar que, para que a oferta e o nível de qualidade de serviços não sejam inferiores, é necessário que o Departamento de Recursos Humanos tenha critérios rigorosos, que se iniciam com o processo de recrutamento e culminam com a avaliação de desempenho de pessoal docente e não docente.

A realização deste estágio foi resultado de uma candidatura espontânea da estagiária, solicitada ainda no período letivo anterior à realização do relatório, com o objetivo de adquirir uma experiência de trabalho, no âmbito da Administração Pública. Esta oportunidade tornou-se crucial para o desenvolvimento tanto a nível pessoal como profissional, tendo sido também uma experiência que permitiu o aprofundar de conhecimentos nas diversas funções e processos pelos quais um Departamento de Recursos Humanos atravessa, tal como a capacitação para a resolução dos eventuais problemas que possam surgir. Foi ainda possível um breve contacto com algumas das ferramentas auxiliares da Gestão de Recursos Humanos (GRH), que permitiram também a aquisição de novas competências no seu currículo.

Após a entrega da documentação – especificamente o *Curriculum Vitae* (CV) – para a realização do estágio na Divisão dos Recursos Humanos da UE, o pedido foi submetido à consideração da Senhora Administradora, tendo o mesmo sido autorizado. Neste sentido e após o contacto com a Dra. Cláudia Zacarias, Chefe de Divisão dos Recursos Humanos (DRH), foi acordado que o estágio se iniciaria em meados do mês de outubro de 2017, tendo sido acordados alguns detalhes (horário, plano de estágio, ...) numa reunião realizada posteriormente.

Deste modo, a orientação ficou confinada a duas categorias internas da UE. A Prof.^a Doutora Fátima Jorge, docente no Departamento de Gestão, foi solicitado pela estagiária o acompanhamento ao longo do estágio e posteriormente à realização do mesmo, com vista à orientação e produção deste Relatório. Quanto ao acompanhamento no local de trabalho, coube à Dra. Cláudia Zacarias auxiliar e apoiar durante todo o processo.

O presente Relatório foi elaborado com base nas atividades desempenhadas pela estagiária no decorrer do mesmo na DRH da UE. Como tal, foi necessário delinear um objetivo geral que permitisse descrever e analisar criticamente as atividades e processos desenvolvidos no estágio curricular, na DRH da UE, a partir do qual foram delineados os objetivos específicos: (I) Conhecer os diversos procedimentos que a organização em estudo possui, (II) Adquirir novos conhecimentos em termos de experiência profissional, (III) Aplicar técnicas e noções das diversas atividades de Recursos Humanos, (IV) Analisar e refletir sob o funcionamento da organização, propondo posteriormente novas melhorias com as conclusões apuradas.

Para complementar a elaboração deste Relatório foi necessário desenvolver uma pequena pesquisa bibliográfica em termos legislativos, uma vez que se trata de uma entidade pública e os processos de GRH são aplicados de forma distinta dos procedimentos a adotar em organizações ou entidades privadas.

No presente Relatório, a metodologia adotada recorre a técnicas de análise qualitativa, nomeadamente à análise documental de documentos internos e à observação participante. A análise qualitativa apresenta características distintas, correspondendo a um procedimento mais intuitivo, mas também mais maleável e mais adaptável (Bardin, 2013), que permite deduzir especificamente sobre um determinado acontecimento ou variável.

Uma das técnicas utilizadas foi a análise documental que analisa todo o tipo de documentos e que coloca “o investigador perante dados em cuja produção não (com)participou. Esta «objectividade» dos documentos oferece resistência à imposição de problemáticas e ao sociocentrismo por parte do investigador” (Souza, Kantorski, & Luis, 2011, p. 223)

Por sua vez a observação participante é uma técnica sistematizada que vai ao encontro dos objetivos de pesquisa e que pretende compreender todas as características de um grupo, nomeadamente os seus hábitos, atitudes, interesses. Pode-se considerar que esta técnica “possibilita o conhecimento através da interação entre o pesquisador e o meio, propiciando uma visão detalhada da realidade” (Souza, Kantorski, & Luis, 2011, p. 224).

A análise e o tratamento destes dados fundamentaram-se na análise de conteúdo e na avaliação do estágio, resultando numa análise crítica e descritiva de todo o trabalho realizado.

O presente Relatório está estruturado em seis capítulos – introdução, enquadramento institucional, descrição das atividades, enquadramento teórico, análise crítica e considerações finais –, que a Figura 1 ilustra.

Figura 1 - Estrutura do Relatório



Fonte: Elaboração própria

O primeiro capítulo é uma nota introdutória ao Relatório que foi realizado, apresentando o tema a desenvolver, os seus objetivos e a sua estrutura. Segue-se o segundo capítulo, que apresenta a instituição acolhedora, nomeadamente a sua história, a missão visão e os valores pelos quais norteia a sua atividade, os estatutos e a estrutura organizacional (os estatutos organizacionais, os Serviços Administrativos – a DRH da UE, os Estatutos da Carreira Docente Universitária (ECDU), os Estatutos da Carreira do Pessoal Docente do Politécnico (ECPDESP), o Estatuto da Carreira de Investigação Científicas e a caracterização das carreiras gerais na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas).

Por sua vez, o terceiro capítulo apresenta inicialmente o plano de estágio elaborado pela instituição e posteriormente demonstra as várias temáticas em que o estágio incidiu, sendo estas o recrutamento e a gestão de carreiras, o sistema de controlo, a gestão de saídas, a formação, o sistema de recompensas, os instrumentos auxiliares de gestão e a participação em outras atividades. Contudo, uma vez que a temática do recrutamento é muito extensa e foi bastante explorada no estágio, foi essencial estruturá-la em diversos pontos, tais como o procedimento concursal comum, os requisitos de admissão para o processo de recrutamento sob os Estatutos de Carreira Docente Universitária (ECDU) e o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP), o processo de recrutamento de professores convidados e visitantes, a mobilidade e na contratação e o processo de acolhimento e integração na UE. Em

cada ponto anunciado são descritas todas as atividades desenvolvidas pela estagiária, bem como a forma segundo a qual cada processo é realizado.

No seguinte capítulo é elaborada uma breve abordagem à Administração Pública portuguesa, seguindo-se uma análise ao contributo que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) tem na gestão de RH na Administração Pública (AP). Posteriormente pretende-se perceber a influência que estas reformas administrativas tiveram nas universidades e por fim elaborar o balanço atual da GRH nas universidades portuguesas.

Por fim, através destas temáticas é efetuada uma análise crítica que pretende fazer o balanço do estágio e das aprendizagens adquiridas, bem como a elaboração de sugestões para a entidade e uma análise curricular do que foi útil para o estágio. Seguidamente são feitas as considerações gerais do presente relatório, que pretendem fazer o balanço geral do estágio e as suas limitações. É ainda apresentado neste capítulo alguns desafios e projetos futuros que se pretendam desenvolver na instituição.

2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

A UE foi a segunda universidade do país a ser criada, depois da Universidade de Coimbra (1537), e surgiu como necessidade de proporcionar serviços educativos à Corte, uma vez que Évora era a metrópole eclesiástica e residência temporária da Corte e teria correspondido à “necessidade de uma outra universidade que servisse o sul do país”, como pode ler-se na página oficial da instituição (in http://www.uevora.pt/conhecer/a_universidade).

A ideia de criar uma segunda universidade surgiu com D. João III, acabando por ser concretizada pelo Cardeal D. Henrique. Esta, posteriormente, foi confiada à Companhia de Jesus intitulado-se como Colégio do Espírito Santo. Ainda não havia sido terminado o edifício e já o Cardeal solicitava a Roma que o Colégio se tornasse completamente uma Universidade.

Nos finais da década de 1550 sucederam-se diversas alterações nos reinados de Portugal, Espanha, França, Inglaterra, Países Baixos e Império, desencadeando a primeira crise na Companhia de Jesus. A guerra que decorreria na Europa foi um período de intensa agitação ideológica, que veio consolidar “(...) a Reforma protestante no norte da Europa com o Concílio de Trento, ponto de viragem fulcral na Reforma católica” (Nunes & Silva, 2009).

Com a bula *Cum a nobis, em abril de 1559*, decretada pelo Papa Paulo IV, é fundada a nova Universidade, com a possibilidade de lecionar todas as matérias, à exceção de Medicina, Direito Civil e Direito Canónico.

A UE é inaugurada a 1 de novembro de 1559, que enquadra um regime tradicional contrarreformista das instituições católicas europeias do ensino superior e consequentemente numa rede universitária da Europa moderna, controlada pelos jesuítas. Esta ótica mais renascentista e humanista que fora transmitida pelos jesuítas assentava sob o lecionar de matérias como Filosofia, Moral, Escritura, Teologia Especulativa, Retórica, Gramática e Humanidades. Mais tarde no reinado de D. Pedro II foram incluídas matérias como as Matemáticas, a Geografia, a Física e a Arquitetura Militar.

A inexistência de um sistema de ensino público permitiu a distinção do ensino jesuíta no País pela sua forma diferenciada e aliciante de pregação que reunia cada vez mais discípulos. O colégio seria o modo mais eficaz de recolha de seguidores e simultaneamente obtinham o respeito pelos senhores de poder pelos seus préstimos à sociedade.

A universidade começou a ser reconhecida não só pelo seu prestígio, mas também pelo valor científico dos seus docentes. A ela estiveram inerentes nomes relevantes como Luís de Molina, Francisco Suárez e Pedro da Fonseca. Apesar das tentativas de modernização e abertura ao novo espírito científico que caracterizam a Universidade, o sistema de ensino inicialmente adotado revelou-se desajustado e antiquado, independentemente do alto valor individual de numerosos docentes.

Com a conjuntura política e cultural do século XVIII, a Universidade de Évora vê-se alvo da reforma política de Marquês de Pombal, tornando-se hostil para os jesuítas. A 8 de fevereiro de

1759, a Universidade é cercada pelas tropas de cavalaria, com o objetivo de expulsar os jesuítas e conseqüentemente é obrigada a encerrar as suas instalações.

Na segunda metade do século XIX, é instalado o Liceu de Évora no edifício jesuíta, sendo implementado pela rainha Dona Maria II a utilização da capa e batina, instituindo assim uma tradição universitária na cidade e no edifício.

Mais tarde, através do Decreto-Lei n.º 402/73, é fundado o Instituto Universitário de Évora (IUE) por José Veiga Simão, Ministro da Educação na altura. Esta instituição foi um renascer da Universidade de Évora em coligação com Instituto Superior Económico e Social de Évora que havia sido concebido em 1964 autonomamente.

A tomada de posse realizou-se a 4 de janeiro de 1974, em que elabora a primeira Comissão Instaladora do IUE, no qual o Professor Engenheiro Ário Lobo Azevedo assume como Reitor. A restante equipa era composta pelo Professor Engenheiro Manuela Gomes Guerreiro (Professor Catedrático); Professor Doutor Raul Miguel Rosado Fernandes (Professor Extraordinário); Professor Doutor Carlos Alberto Martins Portas (Professor Extraordinário); Professor Padre António Silva (Diretor do ISESE); Dr. Armando José Perdigão (Presidente da Comissão de Planeamento da Região Sul); Engenheiro Celestino David (Delegado do Ministério do Equipamento Social e Ambiente) e o Dr. António Marcos Pereira Martins (Administrador).

Nos seguintes anos surgiram algumas alterações na constituição da Comissão Instaladora, iniciando atividade a 10 de novembro de 1975 com os cursos de Engenharia Zootécnica e Engenharia Biofísica. Foram ainda adaptados planos estruturais e administrativos que influenciaram o domínio científico-pedagógico. Esta circunstância desencadeou a importância do departamento na instituição, sendo como um elemento fundamental e estruturante básico da estrutura orgânica da Universidade de Évora.

A Comissão Instaladora passou a deter Serviços Académicos, Serviços Administrativos e Serviços Técnicos, bem como a Reitoria, Departamentos, Biblioteca e Serviços de Documentação. A sua gestão administrativa e financeira é outorgada autonomamente pela Portaria n.º 1126/82, de 2 de dezembro, embora a institucionalização dos órgãos da Universidade de Évora apenas seria obtida através do Despacho Normativo n.º 84/89, de 31 de agosto que homologou e delineou os seus Estatutos, tornando-se um diploma fundamental no que diz respeito a regras de funcionamento que permitem o seu progresso e a sociedade em que está inserida. Em 2007, estes sofreram a primeira alteração.

Portugal, ao estar inserido no espaço europeu, permitiu à Universidade de Évora a chegada de professores e alunos de Programas de Mestrado de *Erasmus Mundus*, através do programa de mobilidade europeia que permite a circulação nas universidades europeias, estendendo-se aos cinco continentes.

2.1. Universidade de Évora: História

A história da UE cruza-se, ao longo do fio da História, com a história da cidade. De acordo com informação divulgada pela própria Universidade, na sua página *online*,

Quando a Universidade foi fundada em 1559, Évora, segunda capital do Reino, era palco de uma intensa vida cultural onde marcaram presença, além dos distintos humanistas seus filhos, figuras como Gil Vicente ou Clenardo.

A Universidade traria à cidade a projecção universal que naturalmente resultara da aventura da expansão ultramarina e das vicissitudes das questões religiosas do âmbito da Reforma e da Contra Reforma. Entregue a sua direção ao cuidado da Companhia de Jesus, aqui se formou durante dois séculos parte da elite que interessava ao Estado e à Igreja formar para responder aos desafios enfrentados quer na metrópole quer no vastíssimo império português. Ao longo de duzentos anos alguns dos seus mestres alcançaram fama internacional, como Sebastião do Couto e Luís de Molina, mas também entre milhares de alunos sobressaíram figuras maiores da cultura portuguesa como Manuel Severim de Faria e Luís António Verney. (retirado de <http://www.450anos.uevora.pt/site.php?p=historia>)

Tendo sido fundada dois anos depois da fundação da Universidade de Coimbra (fundada em 1537), e sendo a cidade de Évora a residência temporária da Corte, parece lógica a instalação nesta cidade de uma universidade destinada a servir o sul do país, até porque Évora seria, à época, uma metrópole eclesiástica. “Ainda que a ideia original de criação da segunda universidade do Reino, tenha pertencido a D. João III, coube ao Cardeal D. Henrique a sua concretização. Interessado nas questões de ensino, começou por fundar o Colégio do Espírito Santo, confiando-o à então recentemente fundada Companhia de Jesus” (retirado de http://www.uevora.pt/conhecer/a_universidade), como regista uma outra página *online* desta instituição.

Assim, no período áureo da “grandiosidade dos Descobrimentos e dos «Novos Mundos ao Mundo» mas que se foi encerrando às descobertas e inovações científicas da Europa do Norte” (Nunes & Silva, 2009: 20), a UE nasce no contexto cultural do Renascimento e do Humanismo, durante a Reforma católica, com a publicação da Bula *Cum a nobis* de 15 de abril de 1559, do Papa Paulo IV, que entregou os estudos à Companhia de Jesus (Nunes, 2009). Aqui se lecionavam à altura todas as matérias, exceto a Medicina, o Direito Civil e a parte contenciosa do Direito Canónico. As principais matérias lecionadas contemplavam a Filosofia, a Moral, a Escritura, a teologia Especulativa, a Retórica, a Gramática e as Humanidades – o que “o que insere plenamente esta Universidade no quadro tradicional contrarreformista das instituições

católicas europeias do ensino superior, grande parte das quais, aliás, controladas pelos jesuítas” (retirado de [http:// www.bib.uevora.pt/arquivo_historico/Historia-da-Universidade](http://www.bib.uevora.pt/arquivo_historico/Historia-da-Universidade)). Mais tarde, durante o reinado de D. Pedro II, ensinar-se-ão as Matemáticas, a Geografia, a Física e a Arquitetura Militar.

Como esclarecem Fiolhais e Franco (2016),

os Jesuítas foram rápidos e diligentes intermediários na chegada da Revolução Científica a Portugal e ao mundo. Foram eles que trouxeram para Portugal os métodos e as ideias de Galileu, foram eles que asseguraram durante mais de século e meio o funcionamento de uma brilhante escola de Matemática em Lisboa (a Aula da Esfera) e foram eles que levaram para o Oriente a nova ciência que tinha despertado na Europa, que incluía o uso de telescópios e de relógios mecânicos. (Fiolhais & Franco, 2016: 10)

Inaugurada em 1 de novembro (ainda hoje o Dia da Universidade, no qual se comemora o aniversário da Universidade, com a cerimónia da abertura solene do ano académico) de 1559, o prestígio inicial da UE advinha quer dos métodos de ensino (jesuíticos), quer dos seus docentes (Nunes, 2009; Fiolhais & Franco, 2016). Aqui lecionaram o teólogo e moralista de renome europeu Luís de Molina, o jesuíta Francisco Suárez, depois professor na Universidade de Coimbra e até Pedro da Fonseca, considerado o mais importante filósofo português quinhentista.

Estabelecida no Colégio do Espírito Santo, onde foi e ainda hoje é a UE, “como todos os outros estabelecimentos jesuítas foi encerrada pela força das armas em 1759, precisamente ao fim de dois séculos de funcionamento” (Fiolhais & Franco, 2016: 11-12), a 8 de fevereiro. Responsabilizados pelo terramoto de 1755, expulsos da Corte em 1577 e mais tarde de todo o reino (territórios ultramarinos incluídos), através de uma forte campanha difamatória que chegou à criminalização (Franco, 2006), os jesuítas são extraditados de Portugal por influência direta do Marquês de Pombal, ministro de D. José I. “O rei é apresentado como uma espécie de marionete nas mãos do seu valido, assinando as decisões persecutórias com base nas informações que lhe eram dadas por Sebastião José” (Franco, 2006: 148). E, após o cerco da universidade por tropas de cavalaria em consequência do decreto de expulsão da Companhia de Jesus e largo tempo de reclusão debaixo de armas, os docentes foram levados para Lisboa. Muitos foram feitos prisioneiros, outros foram sumariamente deportados para os Estados Pontifícios.

Porém, se a UE foi extinta,

a vocação pedagógica do estabelecimento manteve-se e os estudos mantiveram-se no espaço físico da Universidade pela mão, primeiro dos

professores régios nomeados pelo governo pombalino e depois, a partir de 1776, da Terceira Ordem de S. Francisco que aqui manteve estudos, sob a proteção do Arcebispo de Évora, D. Manuel do Cenáculo. (retirado de <http://www.450anos.uevora.pt/site.php?p=historia>)

Ao longo do século XIX, o Colégio do Espírito Santo foi sede de diversas instituições públicas [como a Casa Pia (1836), o Liceu Nacional de Évora (1841-1979), ao qual a rainha Dona Maria II concedeu a prerrogativa do uso de "capa e batina", em atenção à tradição universitária da cidade e do edifício, e a Escola Comercial e Industrial (1914)] e foi palco das inovações pedagógicas dos diversos regimes: os Professores Régios da Reforma Pombalina (1762) e a reformada Ordem Terceira de S. Francisco (1776-1816).

A universidade reabriu em 1973, no âmbito da Reforma Veiga Simão. Neste ano foi criado, pelo Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de agosto, o Instituto Universitário de Évora (IUE), que viria a ser extinto em 1979, para dar lugar à nova Universidade de Évora, associando o Instituto Superior Económico e Social de Évora (ISESE), que fora criado por iniciativa particular e funcionava desde 1964.

O período de instalação e trabalho da Comissão Instaladora durou muito para além dos três anos previstos inicialmente, já que decorreu entre 1973 a 1982. Inicialmente, a Comissão Instaladora funcionou na Rua Miguel Bombarda, n.º 43, em Évora. Em 1975, o IUE estava instalado na Avenida Barahona, n.º 1 (local onde funcionavam a Comissão Instaladora, os Serviços Académicos, os Serviços Administrativos e Serviços Técnicos) e na Rua dos Duques de Cadaval (aqui ficaram instalados a Reitoria, os Departamentos, a Biblioteca e os Serviços de Documentação).

Os primeiros cursos ministrados pelo IUE foram os cursos de Engenharia Zootécnica (Produção Animal) e Engenharia Biofísica (Planeamento Biofísico), cujas as atividades letivas tiveram início em 10 de novembro de 1975. Na Escola de Regentes Agrícolas, entretanto integrada no novo Instituto, ficaram instalados alguns Departamentos.

Em 1979, com a publicação do Decreto-Lei n.º 482/79, de 14 de dezembro, e após seis anos da sua criação, o IUE deu lugar à Universidade de Évora. Três anos depois, pela Portaria n.º 1126/82, de 2 de dezembro, foi concedida autonomia administrativa e financeira à Universidade de Évora.

Atualmente, a Universidade de Évora compreende quatro Escolas (a Escola de Artes, a Escola de Ciências Sociais, a Escola de Ciências e Tecnologia e a Escola de Enfermagem) e o Instituto de Investigação e Formação Avançada, escola doutoral que coordena igualmente

onze Centros de Investigação internacionalmente avaliados e com relevantes ligações empresariais (que financiam Cátedras em áreas de excelência, como a Biodiversidade e as Energias Renováveis).

Nas palavras da Reitora Prof.^a Doutora Ana Costa Freitas, a Universidade de Évora

é membro de redes internacionais como a European University Association, a Magna Carta Universitatum e várias outras. A Universidade leciona um conjunto de 38 cursos de primeiro ciclo, 73 cursos de mestrado e 36 cursos de doutoramento, assegura cursos de formação ao longo da vida e oferece formações em Ensino a Distância. À investigação de excelência que procura incentivar, junta a prestação de serviços à comunidade na qual a Universidade se insere. (retirado de <http://www.crup.pt/universidade-de-evora/>)

2.2. Visão, Missão e Valores

A UE é considerada como um “centro de criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia” (Artigo 2.º dos Estatutos da UE, na sua redação atual) e, como tal, cabe à instituição promover a formação de conhecimento a partir da investigação científica e da criação cultural, expandindo a descoberta de novos saberes, artes e práticas inovadoras. Esta prática requer uma problematização crítica, em que para a socialização pelo conhecimento assume um papel crucial a formação contínua.

A Universidade pretende não apenas ser agente de conhecimento e de criação artística, através dos serviços prestados tanto à comunidade, como também contribuir para o desenvolvimento da região e do país.

Por sua vez, o intercâmbio existente entre as universidades nacionais e internacionais tem vindo a possibilitar a transmissão de conhecimento cultural, científico e técnico, reforçando os traços de cooperação internacional e intercultural proveniente dos países europeus, lusófonos e do Mediterrâneo.

A principal missão da Universidade é concretizar ciclos de estudos que autenticem graus e títulos académicos, que certifiquem e atribuam diplomas, assim como concedam a certificação

de equivalências e assegurem competências e reconhecimento dos graus e das habilitações académicas, bem como títulos honoríficos em casos excecionais.

Para garantia dos seus objetivos, cabe à Universidade celebrar tratados, protocolos, contratos e outros acordos com organizações públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, e determinar parcerias ou uniões com organismos públicos ou privados de investigação e de progresso. É igualmente relevante criar, por si ou em união com outras instituições, públicas ou privadas, integrar ou associar-se a instituições com patrocínio de direito privado, assim como institutos, associações e organismos com ou sem fins lucrativos, desde que as suas tarefas sejam possíveis de conciliar com os seus objetivos e benefícios da Universidade, permitindo a concretização de empreendimentos particulares e parcerias com outras organizações, de modo a promover a sua representação ou de regulamentar ações e iniciativas conjuntas.

A instituição ainda possui valores extrínsecos e intrínsecos que assentam no respeito pela humanidade, na liberdade académica, na liberdade de opinião, no mérito individual, no rigor das tarefas desempenhadas, na democratização nos processos de decisão e na ausência na discriminação social, étnica ou confessional.

2.3. Estatutos e Estrutura Organizacional da Universidade de Évora

O conceito de universidade alia a ideia de uma instituição de ensino que proporciona, através das faculdades e escolas, a formação profissional e científica de pessoal de nível superior, com a especialização e pesquisa teórica nas diversas áreas existentes (humanístico, tecnológico e artístico), divulgando os seus resultados à comunidade científica. Este conceito pode relacionar-se ainda com as estruturas e instalações físicas onde decorre o funcionamento dessa instituição e onde labora o pessoal docente, discente e administrativo.

As primeiras universidades emergiram de um desenvolvimento de escolas já existentes em que cada uma

elabora e mantém vivos os conhecimentos de ordem teórica é uma criação europeia, surgida na Idade Média e designada *studium generale*, comunidade de mestres e estudantes (*universitas magistrorum et scholarium*), administrando-se a si mesma e tendo por finalidade o

estudo do conjunto de conhecimentos que não revelam apenas da simples habilidade manual e contribuem para o mais elevado desenvolvimento da pessoa humana. Nas suas linhas mestras, a centúria seguinte vão as universidades abandonando a autonomia que mantinham face ao poder civil, iniciando uma etapa de mais estreita vinculação a esse poder. (Alves & Castilhos, 2015; cit. *Polis Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado*, 1983)

Com as mudanças que ocorreram na década de 90 com a Nova Gestão Pública¹(NGP) as universidades passaram a obter uma autonomia própria, no qual cada universidade teria adotar medidas de eficiência e eficácia com base em instrumentos de gestão que têm sido utilizados nomeadamente no setor privado, que se baseiam na delimitação de objetivos, identificação e verificação da concorrência, e a possibilidade de acesso nos mercados dos serviços públicos.

A universidade portuguesa atravessou diversas alterações impondo que todas as instituições de ensino superior adotassem estas medidas para que houvesse uma homogeneidade no ensino europeu e por sua vez permitisse a mobilidade e acordos entre universidades. Deste modo a UE, com o objetivo de desenvolver estas medidas, é estruturada com base na centralização e hierarquia do poder, possibilitando maior facilidade no poder de decisão institucional.

2.3.1. Estatutos Organizacionais

Os atuais Estatutos da UE foram publicados através do Despacho Normativo n.º 10/2014 (2.ª série), de 10 de agosto. Atualmente são órgãos de governo da Universidade o Conselho Geral, a Reitora e o Conselho de Gestão. A Reitora é o órgão superior de governo e de representação externa da Instituição.

A Universidade dispõe ainda de órgãos consultivos tais como o Senado Académico, o Conselho Científico e o Conselho de Avaliação.

¹ A Nova Gestão Pública consiste numa nova gestão da administração pública e por sua vez de um novo modelo de gestão de recursos humanos. Este modelo correspondia:

- À implementação de nova gestão das políticas em detrimento do *design* e desenvolvimento da administração pública;
- Incide na eficiência, qualidade, desempenho, *benchmarking* e na medida do desempenho, na difusão da responsabilidade de gestão e a prestação de contas;
- Defende o uso de técnicas e práticas de gestão empresarial;
- Altera a contribuição das contas dos *inputs* e dos processos para os *outputs* e resultados;
- Pretende criar uma administração pública competitiva, nomeadamente, quando se refere às agências que prestam serviços públicos.

Esta nova gestão pretendeu-se adotar novas medidas, adequadas à reforma e que os resultados fossem práticos dessas políticas. (Rocha J. A., Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, 2010)

As Escolas, compostas por Departamentos e o Instituto de Investigação e Formação Avançada, são Unidades Orgânicas da Universidade.

Além das Unidades Orgânicas, a Universidade dispõe ainda das seguintes estruturas:

- a) Serviços;
- b) Unidades científico-pedagógicas.

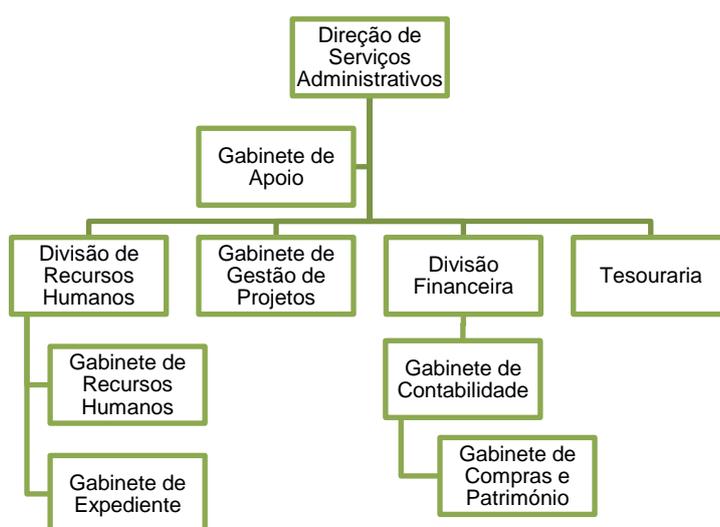
O organograma da instituição pode ser consultado nos Anexos 1 e 2.

2.3.2. Serviços Administrativos - A DRH da Universidade de Évora

Os Serviços Administrativos têm a função de gerir os serviços, onde desenvolvem as suas atividades na administração financeira e patrimonial, do pessoal, do expediente e do arquivo. A sua disposição, funcionamento e eficiência do serviço é regido pelo regulamento estabelecido pela Reitora, e dirigido pela sua Diretora.

Esta unidade orgânica está estruturada e formada pela Divisão Financeira, pela Divisão de Recursos Humanos, pelo Gabinete de Gestão de Projetos, pela Tesouraria e pela unidade de suporte transversal – o Gabinete de Apoio, como se ilustra na Figura 2.

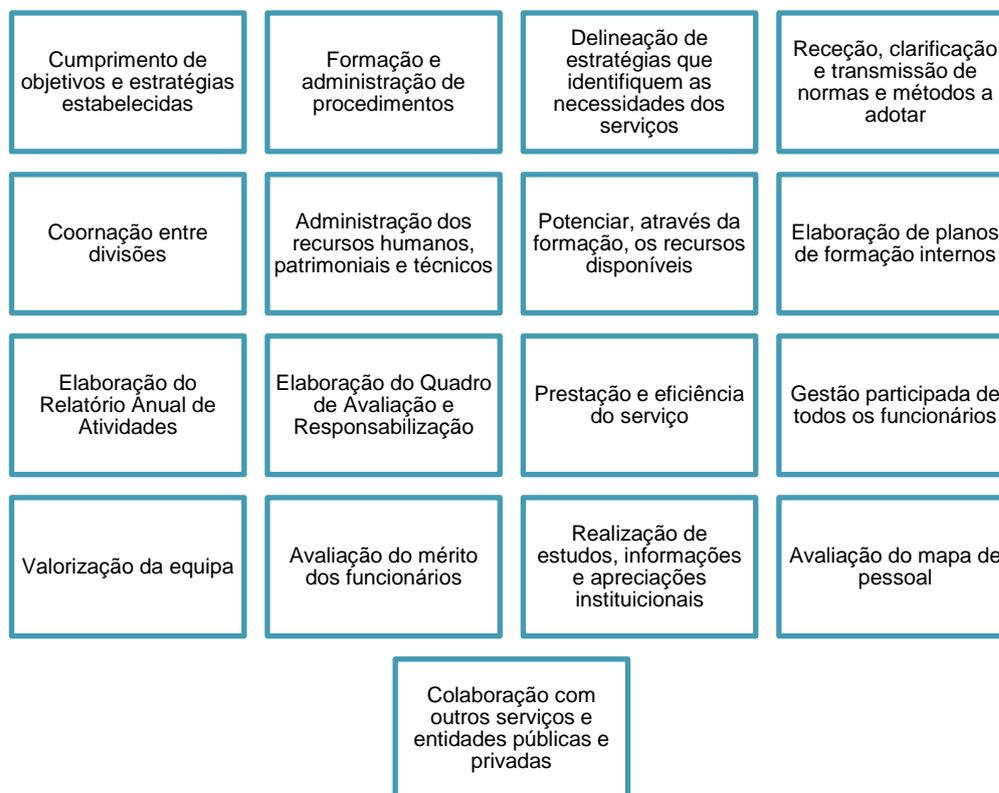
Figura 2 - Organograma dos Serviços Administrativos constante do Despacho n.º 1989/2018 (2.ª série), de 21 de fevereiro



Fonte: Elaboração própria

Os Serviços Administrativos estão responsáveis pelo/a:

Figura 3 - Funções dos Serviços Administrativos



Fonte: Elaboração própria com base no Despacho n.º 1889/2018 (2.ª série), de 21 de fevereiro.

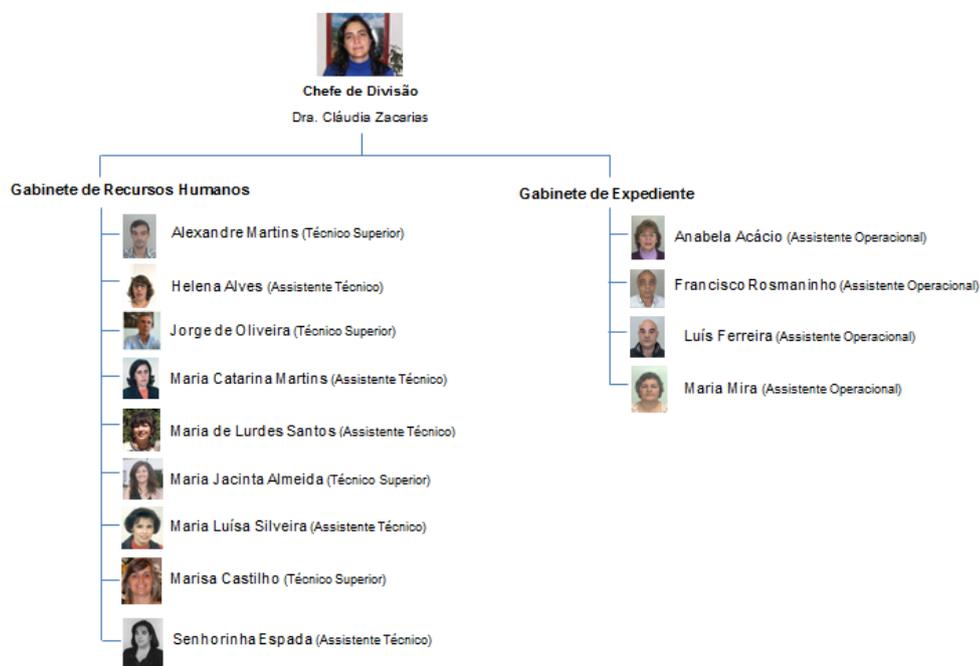
○ Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora

A DRH da UE tem a missão de planear e desenvolver todas as ações relativas ao pessoal docente e investigador, assim como de pessoal não docente e não investigador, com base nas diversas carreiras, estatutos e legislação existente, coordenando os mapas de pessoal, atualizando e gerindo os processos pessoais do pessoal da Universidade de Évora.

Para além das atividades mencionadas é da responsabilidade da chefe de DRH da UE gerir o pessoal, distribuindo, dirigindo e monitorizando o decorrer dos trabalhos, coordenar as atividades decorrentes na divisão em conformidade com o estabelecido inicialmente no plano de atividade e proceder à sua avaliação, nomear periodicamente as necessidades de formação do pessoal docente e sugerir alterações no plano de formação, garantir a aplicabilidade regular do sistema de avaliação de desempenho, conceber a informação induzida pelos *stakeholders* e de responsabilidade da Divisão.

Esta repartição está subdividida pelo Gabinete de Recursos Humanos e pelo Gabinete de Expediente, como a Figura 4 representa.

Figura 4 - Organograma da Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora



Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos no Sistema de Informação Integrado na Universidade de Évora (SIUE)

- Gabinete de Recursos Humanos

O Gabinete de Recursos Humanos tem a função de providenciar e atualizar os processos individuais do pessoal docente, não docente e investigador da UE, assim como a gestão da assiduidade e mapas de férias e licenças, proporcionar ações de recrutamento, composição, alteração e cessação jurídica de emprego do pessoal docente, não docente e de investigação, lançar certidões e declarações, elaborar processos de equiparações a bolsiros, licenças sabáticas e dispensa e de outras situações ocorrentes na legislação aplicável, realizar o Balanço Social, processar vencimentos abonos e benefícios sociais dos funcionários da UE, fornecer a informação solicitada para a elaboração do projeto de orçamento e elaborar a recolha de dados estatísticos de recursos humanos, tanto a nível interno como externos, solicitados pelas unidades superiores.

- Gabinete de Expediente

O Gabinete de Expediente tem a função de registar a saída e entrada da correspondência e garantir a sua distribuição, assim como organizar e elaborar as informações referentes às suas atividades.

2.3.3. Estatuto da Carreira Docente Universitária

O Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) é um regulamento de governação para as universidades que se baseiam na limitação de modelos e estruturas de gestão interna de cada instituição. A sua existência é de longa duração, embora tenham sofrido diversas mudanças desde que surgiram. Estas mudanças foram cruciais para que os organismos adotem um modelo único e não exista uma distinção entre instituições públicas e privadas (Veiga, Magalhães, Sousa, Ribeiro, & Amaral, 2014).

Os primeiros estatutos, foram aprovados pelo Decreto-Lei n.º 448/79, de 13 de novembro, posteriormente alterados pela Lei n.º 19/80, de 16 de julho, entre outras alterações. O Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto, procedeu à republicação, tendo posteriormente sido ainda alterado pela Lei n.º 8/2010, de 13 de maio (cf. Anexo 3).

Até 2009, a carreira de docente universitário iniciava-se como assistente estagiário, sucedendo-se assistente. Tanto o assistente estagiário como o assistente exerciam um mínimo de seis horas e um máximo de nove horas semanais em aulas ou seminários. Para além disso, a estes era atribuído um orientador designado pelo conselho científico da escola, que fosse professor da disciplina ou das disciplinas para que este fora contratado e lhes estabelecessem um plano de trabalho.

Seguidamente, sob processo concursal, caso o docente seja selecionado permanece com o *status* de professor auxiliar onde fica vinculado à instituição pelo menos cinco anos com contrato. Quando este completasse o tempo estabelecido era realizado um relatório que mais tarde era avaliado pelo Conselho Científico. Caso este seja aprovado, o docente obtém a nomeação definitiva e assina um termo de posse.

Posteriormente, também sob o processo de concurso público e consoante a necessidade departamental, o docente após exercer como professor auxiliar pode assumir o estatuto de

professor associado mediante concurso e o topo da carreira é atingido com a categoria de professor catedrático.

A mudança mais significativa nos estatutos de carreira ocorreu em 2009. Neste período de transição a inserção na carreira docente começou a iniciar-se com o grau de doutor independentemente do estatuto que o docente venha a integrar, e como tal, foi necessário reajustar o corpo docente renovando-o e possibilitando aos mais novos e a pessoal externo à universidade portuguesa, candidatar-se a lugares de topo com o seu mérito.

Figura 5 - Estatuto de Carreira Docente



Fonte: Elaboração própria com base no Diário da República n.º 162/1980, Série I, Lei 19/80 de 16 de julho (retirado em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/471325/details/normal?jp=true/en/en>)

Os Estatutos publicados em 2009, têm como objetivo que as instituições alcancem um elevado número de docentes nas categorias de topo, ou seja, que a representação dos professores catedráticos e associados seja entre 50% e 70% do total de professores (cf. Anexo 4).

Relativamente aos concursos documentais, a constituição dos júris passou a ser composta maioritariamente por individualidades externas à instituição.

Além do recrutamento por concurso documental, é também possível obter a prestação de serviços de docentes convidados, consoante a necessidade de cada escola/departamento. O pedido é formalizado através de um convite a individualidades nacionais ou estrangeiras, que sejam reconhecidos pela sua competência científica, pedagógica ou profissional. Este convite é formalizado a partir de um relatório subscrito por dois docentes especializados na área e aprovado pela maioria absoluta dos membros do conselho científico.

Tal como nos docentes de carreira, a estrutura dos docentes convidados permanece de igual forma, diferindo apenas na durabilidade das funções a desempenhar.

Conforme previsto nos Estatutos da Carreira Docente Universitária, um dos grandes objetivos é a criação de condições para o desenvolvimento científico moderno em Portugal, ao considerar as tarefas de investigação como elemento central da carreira universitária.

2.3.4. Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) – Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus

A UE também integra docentes do ensino superior politécnico e, como tal, também se rege pelo ECPDESP, nomeadamente na Escola Superior de Enfermagem São João de Deus que está integrada na universidade desde 2005 e como tal todo o seu funcionamento é de acordo com o mesmo.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de julho, alterado pelos Decretos-Leis n.º 69/88, de 3 de março, 207/2009, de 31 de agosto (que procede à sua republicação) e pela Lei n.º 7/2010, de 13 maio, o Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) inicia-se com a carreira de professor-adjunto, seguindo-se o estatuto de professor coordenador.

Por fim, o ECPDESP termina como professor coordenador principal, cabendo a este, como refere o Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de julho, alterado pelos Decretos-Leis n.ºs 69/88, de 3 de março, 207/2009, de 31 de agosto e pela Lei n.º 7/2010, de 13 maio.

Figura 6 - Estatuto de Carreira Docente Politécnico



Fonte: Decreto-Lei n.º 207/2009, 1.ª série – N.º 168 – 31 de agosto de 2009

Todos estes estatutos exercem funções distintas estando disponíveis em anexo (cf. Anexo 5).

2.3.5. Estatuto de Investigador

O estatuto de carreira de investigação científica possui três categorias:

Figura 7 – Estatuto de Investigador



Fonte: Decreto-Lei n.º 124/99, série I-A de 1999-04-20

As regras de recrutamento de investigadores de carreira e de investigadores convidados são em tudo semelhantes às regras de contratação de docentes universitários, mas previstas em diploma próprio (cf. Anexo 6).

A UE em 2017 contava com 3 investigadores de carreira e 30 investigadores convidados nas diversas unidades orgânicas, obtendo um maior número no Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA) (cf. Anexo 7).

2.3.6. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – Carreiras Gerais

A UE dispõe de inúmeros serviços que necessitam de ser garantidos diariamente e, como tal, é essencial haver colaboradores das carreiras gerais que asseguram todos os processos técnico-administrativos.

Desta forma, a instituição dispõe de três carreiras gerais: técnico superior, assistente técnico e assistente operacional (cf. Anexo 8).

Tabela 1 - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

Carreira	Categorias
Técnico Superior	Técnico superior
Assistente Técnico	Coordenador Técnico
	Assistente Técnico
Assistentes Operacional	Encarregado geral operacional
	Encarregado operacional
	Assistente operacional

Fonte: Lei n.º 35/2014, de 20 de junho

Cada carreira mencionada tem afeta um determinado conteúdo funcional, nas diversas estruturas e serviços existentes, apresentando na totalidade 389 funcionários não docentes (cf. Anexo 9).

3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

3.1. Plano de Atividades

O plano de estágio curricular foi constituído com base em atividades elaboradas no decorrer do estágio na DRH da UE.

Figura 8 - Plano de Atividades

Plano de Estágio na Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora
Enquadramento institucional: <ul style="list-style-type: none">∞ Estatutos da Universidade de Évora (UÉ)∞ Regulamento dos Serviços Administrativos∞ Atribuições e competências da DRH
Legislação aplicável às instituições públicas na área de pessoal
Mapa de Pessoal da UÉ
Tipos de Pessoal na UÉ: <ul style="list-style-type: none">∞ Docente∞ Não Docente∞ Investigador
Modalidades de concursos e métodos de seleção
Acolhimento de novos trabalhadores
Formação profissional para pessoal não docente
Avaliação de desempenho
Prestação de informação a entidades internas e externas (relatórios/inquéritos respondidos anualmente).

Fonte: Elaboração própria

O plano recaiu nas diversas temáticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), tais como o recrutamento e seleção de pessoal docente não docente e investigador, a formação profissional para pessoal não docente, o acolhimento de novos trabalhadores e a avaliação de desempenho. Para além destas atividades foram adicionadas atividades administrativas que sustentam o funcionamento diário do Departamento. Atendendo às diversas atividades realizadas diariamente

e aos processos delas decorrentes, não foi possível definir os períodos concretos das tarefas executadas.

3.2. Recrutamento e Gestão de Carreiras

A estratégia genérica de GRH tem de ter a preocupação de corresponder às necessidades organizacionais e às tendências externas que têm impacto nas pessoas. Ela permite que se definam uma estratégia e um planeamento com base em todos os aspetos do desenvolvimento organizacional e das pessoas, de modo a corresponder às necessidades de ambas as dimensões (Fonseca & Carapeto, 2014). Esta nova abordagem de gestão dos sistemas de recursos humanos (RH) obrigou, de algum modo, a alterações nas práticas tradicionais dos Departamentos de RH e no modo como estes devem ser geridos. Deste modo, pressupõe-se que as diversas componentes da gestão de RH não têm de estar internamente articuladas umas com as outras, mas terão também de estar articuladas com a estratégia global da organização (Serrano & Fialho, 2005).

No caso da UE, existe a preocupação com a valorização do Capital Humano, dando às pessoas condições para desenvolverem o seu potencial, fixando talentos e deste modo contribuindo para que a organização se fortaleça e obtenha a qualidade pretendida. O Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade de Évora (2015) assume que esta valorização passa por alguns eixos fundamentais, como por exemplo a criação de condições de progressão na carreira de pessoal, tendo em conta a estrutura do corpo docente recomendada no ECDU e para pessoal não docente e não investigador. Tendo em conta estas medidas, a UE, como refere o Plano de Atividades de 2017, pretende continuar a abrir novos concursos para o Pessoal Docente, como forma de rejuvenescimento do corpo docente, como também da qualificação do mesmo.

Nesta perspetiva, o procedimento concursal desempenha um papel fundamental na gestão do pessoal que exerce ou pretenda exercer funções na Administração Pública. A UE obtém três processos de recrutamento: o recrutamento externo, o recrutamento interno e o recrutamento digital.

De referir que os métodos utilizados pela UE, no que toca ao recrutamento interno e externo, coincidem com o método tradicional e digital. Ou seja, o recrutamento externo pode ser realizado através de duas vertentes: pelo procedimento concursal presente na Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril (que está presente no site do Diário da República (<https://dre.pt/>), e da Bolsa de Emprego Público (<https://www.bep.gov.pt/>).

Quanto ao recrutamento interno, este pode ser realizado através de um processo de mobilidade (presente no site da UE <http://www.uevora.pt/mobilidade>).

3.2.1. Procedimento Concursal Comum

O Procedimento Concursal comum inicia-se com a identificação de uma necessidade de recrutar para uma vaga existente no mapa do pessoal². Posteriormente é analisado, por parte da reitoria, o pedido (cf. Anexo 11), em que são tidos em conta o seu orçamento e as reservas que o próprio órgão ou serviço detenha. No caso das carreiras gerais, a Universidade elabora o procedimento prévio, no sentido de saber se existem candidatos em reserva no Instituto Nacional de Administração (INA). Havendo, estes são indicados para o lugar em questão, sendo que o processo termina quando é ocupada a vaga. Não havendo nenhum trabalhador em requalificação no INA, a universidade avança com a abertura de procedimento concursal.

Segue-se a abertura do procedimento concursal comum previsto no artigo 33.º, da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

O Procedimento Concursal é um processo moroso e burocrático no qual é necessário por todas as fases legalmente prevista (cf. Anexo 12). Após a autorização, este inicia-se com a elaboração da ata n.º 1 para a definição dos critérios de seleção, seguindo-se a fase de publicitação do edital.

A publicação do aviso é realizada no *site* do Diário da República (DR) (<https://dre.pt/>) e na Bolsa de Emprego Público (BEP) (<https://www.bep.gov.pt/>) e é publicado um anúncio em jornal de expansão nacional. Adicionalmente o aviso é colocado também no *site* dos Serviços Administrativos da Universidade de Évora (<http://www.sadm.uevora.pt>).

Após o aviso da vaga em questão, os candidatos têm um prazo determinado no aviso, o qual não pode ser inferior a 10 dias úteis, contado a partir da data da publicação do aviso no DR. Em seguida, são rececionadas as candidaturas no Gabinete de Recursos da UE, cabendo à responsável pelos concursos em vigor, verificar a conformidade de toda a documentação exigida com o previsto no aviso de abertura do concurso, bem como o cumprimento dos prazos legais estipulados. A responsável tem ainda a função de reunir as candidaturas e os documentos de todos os candidatos, remetendo-os, de seguida, ao Presidente de Júri responsável pelo concurso.

Seguidamente, o júri reúne, dando lugar a outra fase do processo concursal, a apreciação das candidaturas. Nesta fase são apresentadas todas as candidaturas, cabendo ao júri

² Os mapas de pessoal apresentam o plano de organização de trabalho adequados às necessidades colocadas na lei e nos regulamentos estratégicos e operacionais delineados e consolidado no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e no Plano de Atividades. Os mapas de pessoal indicam o número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades. É através dos mapas de pessoal que se verificam os serviços e as funções que cada trabalhador exerce, e o número suficiente, insuficiente ou excessivo para a elaboração das atividades.

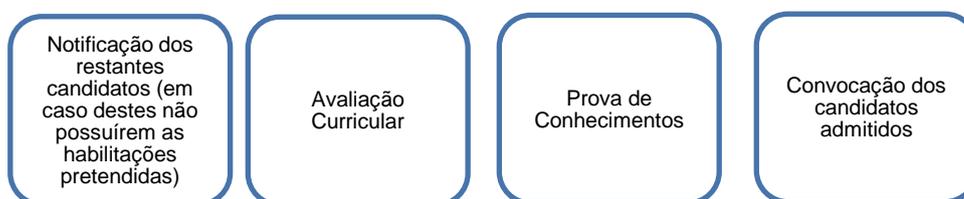
selecionar os candidatos que passam à fase seguinte e excluindo os restantes. Esta deliberação tem um prazo de 10 dias úteis seguintes ao prazo estipulado de apresentação das candidaturas. Terminado este processo, os candidatos são notificados no âmbito da audiência dos interessados nos seguintes 5 dias úteis após a apreciação das candidaturas, através de ofício elaborado pela responsável dos concursos e durante o período de estágio alguns foram elaborados pela estagiária.

Nesta notificação consta o nome do candidato e a sua morada. Seguidamente apresenta o número do aviso, o número da BEP e a data em que o concurso foi aberto. No corpo do ofício é apresentada a data em que o júri se reuniu e indica-se o candidato ou candidata é admitido/a ou excluído/a do concurso. Em anexo ao ofício é adjunta uma cópia da lista dos candidatos admitidos e excluído e ainda é referido que a mesma se encontra disponível no *site* dos Serviços Administrativos. Este ofício é assinado pelo Presidente do Júri.

Após a receção, os candidatos têm um prazo não inferior a 10 dias úteis a partir da data do registo do ofício, respeitando a demora de 3 dias do correio e da data da publicação do aviso na 2.ª série do DR, para contestar a apreciação. Em caso de contestação por parte de algum candidato/a, o júri reúne-se novamente, e verifica todas as questões levantadas relativamente à pronúncia e deliberação final, pronunciando-se sobre a manutenção ou não da exclusão. A resposta é elaborada num prazo de 10 dias úteis, findos os quais é realizada a audiência dos interessados. Contudo, estes ainda podem recorrer superiormente do recurso, podendo ser deliberada a sua exclusão ou admissão novamente ao concurso.

No caso de não surgirem candidatos a excluir, estes são convocados para a realização do primeiro método de seleção colocado no anúncio em DR. Este método é aplicado nos 5 dias úteis seguintes ao termo do prazo de apreciação das candidaturas em que o júri procede do seguinte modo:

Figura 9 - Etapas de seleção



Fonte: Elaboração própria com base em Rocha (2010).

Nesta fase são aplicados métodos de seleção intercalares, em que em cada etapa são publicados os resultados obtidos, com base na lista ordenada alfabeticamente com todos os candidatos no *site* dos Serviços Administrativos e que posteriormente são enviados por correio.

Aplicado o último método de seleção, segue-se a elaboração da lista de ordenação final, da qual são notificados os candidatos selecionados e os candidatos que foram excluídos no decorrer das fases acima mencionadas. A notificação tem de ser realizada num período de 5 dias úteis após a elaboração da lista unitária de ordenação final dos candidatos admitidos. Em seguida, os candidatos ainda têm um período não inferior a 10 dias para pronunciarem relativamente a todo o processo.

No caso de algum candidato se pronunciar, o júri do concurso volta a reunir novamente para a verificação das questões levantadas pelo mesmo. Neste caso, a lista de ordenação final dos candidatos admitidos e a deliberações realizadas seguem para homologação. O pedido de homologação à Reitora, é realizada pela DRH em que é posteriormente enviada, juntamente com a lista unitária de ordenação final para todos os candidatos e colocada do *site* dos Serviços Administrativos. O envio dos ofícios foi uma das tarefas delegadas à estagiária no período de estágio.

Terminado o processo de recrutamento, a instituição entra em contacto com o candidato e inicia-se o processo de contratação. O procedimento concursal aplica-se a todos os concursos que são abertos e realizados pela Universidade.

No caso dos concursos abertos em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), é solicitado à responsável por este tipo de concursos a abertura do projeto. Quando toda a documentação estiver tratada, é colocada uma candidatura no *site* do IEFP (IEFPonline), conforme o que foi determinado, a qual é posteriormente aprovada ou não. O processo de seleção é inteiramente da responsabilidade do IEFP, entidade a quem cabe indicar o candidato que considera adequado para a vaga e proceder ao processo de ajustamento. Cabe unicamente ao Gabinete de Recursos Humanos o acolhimento do candidato selecionado. Este tipo de recrutamento destina-se à entrada na vida ativa de desempregados que reúnam as condições para poderem frequentar os estágios e para cargos de assistentes operacionais para atividades de manutenção.

3.2.2. Requisitos de admissão para o processo de recrutamento sob o ECDU e ECPDESP

O processo de recrutamento de professores sob o ECDU e ECPDESP organiza-se todo de igual forma à explicitada anteriormente para os trabalhadores não docentes, porém os requisitos divergem, de acordo com os respetivos estatutos profissionais. É nesta perspetiva que os estatutos se diferenciam e distinguem consoante o seu grau de formação. Estes possibilitam

delinear os seus direitos e obrigações, em prol da Universidade, sendo recompensados quando alcançam a estabilidade de emprego com a entrada para o quadro da Universidade.

Tanto para o ECDU (artigo 37.º) como para o ECPDESP (artigo 15.º-A) os concursos para recrutamento de professores catedráticos, associados e auxiliares, como para professores coordenadores principais, coordenadores e adjuntos têm o objetivo de analisar o desempenho dos candidatos nas diversas funções atribuídas, conforme o seu estatuto e funções posteriormente a desempenhar. Estas funções são implicam o desempenho científico, a capacidade pedagógica e outras atividades relevantes para a missão da instituição (retirado de <http://data.dre.pt/eli/dec-lei/207/2009/08/31/p/dre/pt/html>).

Como tal, existindo esta distinção, é necessário particularizar cada estatuto, uma vez que quando nos referimos ao processo de recrutamento este possui características díspares nos vários aspetos em avaliação. Alguma documentação necessária para as candidaturas é elaborada pelo Gabinete de Recursos Humanos, como, por exemplo, a certidão de tempo de serviço. Também coube à estagiária a elaboração destes procedimentos (cf. Anexo 13).

No decorrer do estágio, foi possível acompanhar alguns processos de recrutamento nas diversas carreiras docentes, como demonstra a tabela 2.

Tabela 2 - Número de processos de recrutamento de pessoal docente em período de estágio na UE

Pessoal Docente	Nº de processos de recrutamento
Professor Associado	9
Professor Auxiliar	2
Professor Catedrático	3

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Processo de Recrutamento de Professores Convidados e visitantes sob o ECDU e o ECPDESP

Com o objetivo de compreender melhor o processo de recrutamento de docentes convidados e visitantes sob o ECDU e o ECPDESP, é necessário frisar que estes dois estatutos, apesar de distintos, requerem um procedimento de recrutamento que é realizado de igual forma.

Como está presente no artigo 14.º do ECDU e no artigo 8.º do ECPDESP, o recrutamento de Professores convidados e visitantes inicia-se com a formulação de uma proposta de contratação por parte do Diretor de Departamento ou pelo Diretor da Escola, em que nomeia a(s) área(s) disciplinar(es) com necessidade e interesse de realizar contratação.

Para o Professor convidado ou visitante é efetuado um convite, por parte daqueles, sendo selecionado, de entre os professores ou investigadores, o candidato que possua o devido reconhecimento científico, e que esteja a lecionar em estabelecimentos de ensino superior estrangeiros ou internacionais, ou em instituições científicas estrangeiras ou internacionais e, por fim, que se enquadre nas funções da área ou áreas disciplinares similares ao cargo que está vago. Este processo para ser viável é necessário que seja presente à Reitora e que seja autorizado.

No decorrer do estágio, foi possível acompanhar alguns processos de contratação nas diversas carreiras docentes, como apresenta a seguinte tabela.

Tabela 3 - Número de processos de contratação de pessoal docente convidado em período de estágio na UE

Pessoal Docente Convidado	Nº de processos de recrutamento
Assistente Convidado	7
Professor Associado Convidado	2
Professor Auxiliar Convidado	1
Professor Catedrático Convidado	1

Fonte: Elaboração própria

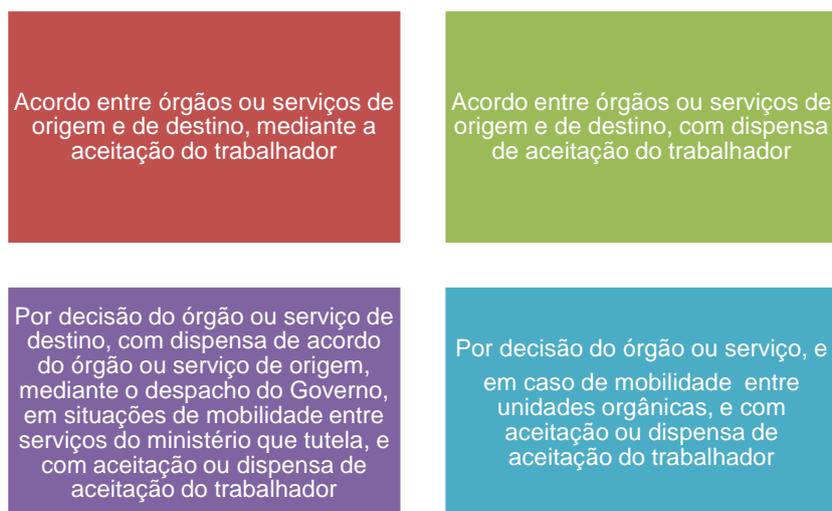
3.2.4. Mobilidade

A mobilidade é um procedimento que abrange várias modalidades, em que cada uma se opera de uma forma distinta, e pode ocorrer a nível interno ou externo à organização.

A mobilidade pode ser executada dentro da própria categoria ou a nível de intercarreiras. A mobilidade na categoria permite que um trabalhador exerça funções na mesma categoria profissional noutra atividade para a qual possua a habilitação adequada. Pelo contrário, a mobilidade intercarreiras possibilita que o trabalhador exerça funções que não estão de acordo com a categoria profissional que possui, mas que estão em conformidade com as suas habilitações e qualificações. Pode executar funções superiores ou inferiores à categoria na qual está integrado, na mesma carreira ou obter um grau de complexidade funcional igual, superior ou inferior ao da carreira que integra ou ao da categoria profissional. Apesar desta aparente flexibilidade, este tipo de mobilidade não pode modificar substancialmente a posição do trabalhador.

De acordo com o tipo de mobilidade é ajustada a maneira mais adequada para a sua formalização. Existem quatro possibilidades de formalização, como ilustra a Figura 9.

Figura 10 - Tipos de mobilidade



Fonte: Artigo 93.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (LTFP)

Após o processo em que se tem que atender a estas particularidades, o trabalhador entra em acordo com o órgão ou entidade acolhedora. De acordo com a LTFP, este processo tem a duração máxima de 18 meses, podendo ser renovado anualmente pela Lei do Orçamento. Posteriormente, cabe à entidade acolhedora deste contrato renová-lo ou não.

Como no processo de recrutamento, a mobilidade, se a entidade assim o desejar, pode ser publicada na BEP (www.bep.gov.pt), bem como na página *online* da Universidade de Évora (<http://www.sadm.uevora.pt/mobilidade>). No decorrer do estágio foi possível acompanhar unicamente um processo de mobilidade.

3.2.5. Contratação e o processo de acolhimento e integração na Universidade de Évora

O processo de contratação pública rege-se por diversos tipos de contrato. Porém, este inicia-se após a assinatura do despacho de nomeação do candidato selecionado, sendo que este possui vinte dias seguidos após a publicação para iniciar funções. Este despacho de nomeação é publicado em DR e pode igualmente ser consultado no Sistema de Gestão Documental e *Workflow* da Universidade de Évora (GESDOC).

Cabe ao Gabinete de Recursos Humanos contactar o candidato, solicitando-lhe os documentos necessários para se proceder à elaboração do contrato. Este contacto é realizado por via telefónica inicialmente. Após o contato, as responsáveis pela contratação do pessoal docente, não docente, convidados e investigadores enviam, via correio eletrónico, ao candidato

a lista de documentos requeridos. Este é enviado com conhecimento à Chefe da DRH, ao Diretor de Departamento/Serviço, ao Secretário da Escola e ao Diretor da Escola.

Ao obter os dados, procede-se à elaboração do contrato conforme as diretrizes acordadas. Deste modo, existem diferentes tipos de contratos elaborados pelo Gabinete de Recursos Humanos, como se ilustra no Anexo 14 e na figura 9.

Figura 11 - Tipos de contratos elaborados pela DRH da Universidade de Évora

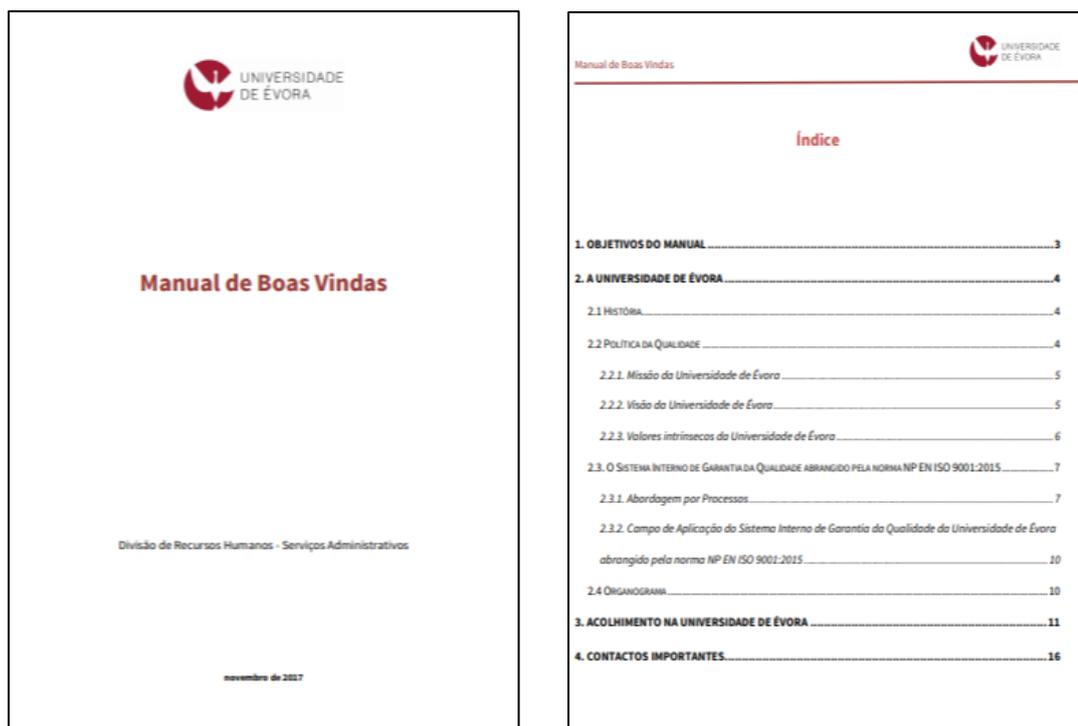


Fonte: Elaboração própria com base em Rocha (2010).

Após a sua elaboração, procede-se à assinatura do contrato. Neste contexto, a responsável pelo processo tem a responsabilidade de inserir o funcionário ou docente no programa de gestão do pessoal – Sistema Integrado de Apoio à Gestão (SIAG) e Sistemas de Informação Integrado da Universidade de Évora (SIIUE).

O processo de acolhimento é executado em duas etapas. A primeira é realizada no Gabinete de Recursos Humanos, no dia em que assina o contrato, com a entrega de um Manual de Boas-vindas (Figura 11). e seguidamente no local em que vai iniciar as suas funções

Figura 12 - Manual de Boas-vindas



Fonte: Retirado em <http://www.sadm.uevora.pt>

Todos os contratos no âmbito das carreiras gerais, iniciam com um período experimental, que tem a duração determinada na LTFP consoante a categoria. Terminado o período experimental, o trabalhador procede à entrega de um relatório para avaliação do júri que é, em regra, o mesmo júri do procedimento concursal.

3.3. Sistema de Controlo

O sistema de assiduidade da UE é controlado através do SIAG, com base nas diversas modalidades de horário para o pessoal não docente e dos mapas de efetividade, para o pessoal docente, investigadores e dirigente.

Desta forma, existem cinco modalidades de horários (cf. Anexo 15):

Figura 13 - Tipos de horários



Fonte: Elaboração própria com base na Lei n.º 35/2014 de 20 de junho

Através destas modalidades, cabe ao Gabinete de Recursos Humanos fazer a gestão de pessoal em cooperação com os Chefes de Departamento e de Escolas. O controlo é realizado em todas as entradas e saídas dos colaboradores, no decorrer da prestação de trabalho, com auxílio do método de picagem. Este é obrigatório para todo o pessoal não docente, com exceção daqueles que disponham de isenção de horário.

No caso de surgir falta de registo, é necessário que a justificação tenha um comprovativo da ausência naquele período de tempo. Para prestação de serviço externo é essencial que exista o registo e indicação de toda a informação no sistema de gestão de tempos e que este seja autorizado pelo seu superior hierárquico. No período de ausência o colaborador recebe um *e-mail*, através do sistema, dos seus registos de assiduidade e que tem um período pendente. Após a receção do *e-mail* colaborador dispõe de um período de 7 dias para justificar a falta realizada, como o sistema permite anexar uma cópia da justificação em formato digital, o processo de justificação torna-se mais rápido.

Na circunstância desta superar os limites do período de trabalho diário, o trabalhador pode comprovar e solicitar uma compensação de tempo, como está descrito no artigo 15.º do Regulamento do período de funcionamento e tempo de trabalho dos trabalhadores não docentes da Universidade de Évora – Ordem de Serviço n.º 12/2015 (retirado de gdoc.uevora.pt/419203). É neste contexto que o Sistema de Controlo Automático de Assiduidade exerce um papel fulcral tanto para o colaborador como para as responsáveis pela assiduidade, uma vez que ambas as partes obtêm através dele todos os registos.

Este processo de controlo inicia-se a partir do momento em que o colaborador assina o contrato e com base no horário acordado, as suas presenças diárias são registadas através da plataforma SIAG. Inicialmente o processo de picagem tem que ser manual, uma vez que o trabalhador ainda não possui cartão.

Para justificação das faltas, o trabalhador recorre ao perfil na gestão de tempos para justificar devidamente. Embora, para atestados/baixas médicas, licenças parentais³, licenças para assistência a familiares, entre outras, o lançamento é da exclusiva responsabilidade do Gabinete de Recursos Humanos.

A gestão de tempos permite também consultar, diariamente, o número de picagens diárias e como tal, obter um maior controlo por parte do colaborador. Em caso de esquecimento de picagem, o colaborador pode justificar na sua gestão de tempos.

Cabe ao Gabinete de Recursos Humanos fazer o controlo de assiduidade, no qual é realizado mensalmente, sendo verificadas todas as faltas e atestados apresentados pelos colaboradores.

Esta tarefa é realizada pela responsável da assiduidade, embora que no período de estágio, em colaboração com a mesma, a estagiária teve contacto com esta função.

Relativamente ao pessoal docente e investigador, o controlo é feito mensalmente através da elaboração de Mapas de Efetividade superiormente autorizados pelos respetivos Diretores das Unidades Orgânicas e enviados à Divisão de Recursos Humanos para procedimento.

3.4. Gestão de Saídas

À semelhança do que se sucede nas demais organizações, na UE também ocorrem mudanças nomeadamente a nível de recursos humanos. Ocasionalmente, estas mudanças são planeadas, desencadeadas por forças internas, ou motivadas por forças e influências externas que obrigam a tal. Assim, na UE é imperativo estar ao corrente e adaptar-se a uma mudança constante, o que requer uma cultura de inovação e flexibilidade estimuladas pela liderança.

Neste sentido, tal como as outras áreas dos recursos humanos, o regime de aposentação pretende salvaguardar a velhice do colaborador, através da “atribuição de uma pensão vitalícia ou renda mensal, a qual apenas se extingue com a morte do interessado” (Vieira & Martins , 2015)

Contudo, o regime de aposentação sofreu algumas alterações há relativamente pouco tempo. Até 31 de dezembro 2005 os colaboradores, após a assinatura do contrato, inscreviam-se na Caixa Geral de Aposentações (CGA) a quem cabia a total “gestão das pensões, sendo da responsabilidade da entidade empregadora a concretização do direito da proteção social. O restante pessoal que ingressou ou venha a ingressar na administração pública após essa data é obrigatoriamente inscrito no Regime Geral de Segurança Social (RGSS)” (Vieira & Martins , 2015).

Existem vários tipos de aposentação, sendo que no presente estágio a estagiária esteve presente em três tipos de processos (cf. Anexo 16):

³ O processo inicia-se com o requerimento por parte do colaborador, no qual posteriormente segue para aprovação da administradora. Quando aceite, é acordado conforme a percentagem da licença e assim é ajustado o seu vencimento.

Figura 14 - Tipos de Aposentação acompanhados em estágio



Fonte: Elaboração própria

Na UE este regime ainda está em vigor, uma vez que, a maioria dos colaboradores, docentes e investigadores que entraram antes desta alteração, ainda permanecem com vínculo de trabalho na instituição.

Este processo é elaborado no GRH, desde a sua reinscrição até à fase final. O processo final inicia-se com um pedido de aposentação (cf. Anexo 17) que pode diferir, pois está dependente do processo em questão.

No caso de uma aposentação por limite de idade, o Gabinete de Recursos Humanos da UE envia todo o processo do colaborador 30 dias antes do mesmo completar 70 anos à CGA. Até chegar a deliberação do processo, o GRH da UE assegura o seu vencimento até à sua saída, visto que este só produz efeito ao dia um do mês seguinte à comunicação elaborada e enviada pela CGA aos RH da UE.

A partir de 1 de janeiro de 2006 todos os trabalhadores passaram a ser inscritos no RGSS.

Foi possível à estagiária acompanhar o processo de aposentação por invalidez para a CGA. Este pode obter duas vertentes, bem como ser organizado de diferente modo. É considerada como invalidez “toda a situação incapacitante, de causa não profissional, que determine incapacidade permanente para o trabalho.” (retirado em <http://www.e-konomista.pt/artigo/reforma-por-invalidez/>) Este termo de incapacidade é verificado pela Comissão de Verificação de Incapacidade Permanente (CVIP). A incapacidade é considerada através de diversas componentes, tais como “o funcionamento físico, sensorial e mental, o estado geral, a idade, as aptidões profissionais e a capacidade de trabalho” (retirado em <http://www.e-konomista.pt/artigo/reforma-por-invalidez/>)

Podem ocorrer três tipos de incapacidade para o trabalho:

Figura 15 - Tipos de incapacidade permanente para o trabalho



Fonte: Elaboração própria com base no artigo "Reforma por invalidez: tudo o que precisa de saber" de Inês Silva (2018) (retirado de <http://www.e-konomista.pt/artigo/reforma-por-invalidez/>, a 10 de maio de 2018)

Cada termo acima enunciado é distinto, bem como o seu procedimento. No decorrer do estágio foi possível à estagiária acompanhar o processo de um colaborador que se encontrava em baixa médica num período de 60 dias consecutivos.

Após este período, o colaborador foi sujeito a uma junta médica por parte da ADSE, em que este expôs a sua situação clínica, através de um relatório médico e dos exames realizados até à data.

Coube posteriormente à junta médica elaborar um parecer da situação clínica do colaborador em que foi enviado para o GRH revelando que o mesmo não poderia retornar ao meio laboral.

3.5. Formação

A UE tem uma estratégia que passa pela prospeção profissional dos seus colaboradores. A formação de oferta é selecionada com base na resposta ao inquérito sobre diagnóstico de necessidades de cada departamento e de cada escola.

Com base nesta informação é feita uma proposta de formação interna e muitas vezes, uma parceria com o INA, que oferece um leque de formações à Universidade, e cabe a esta escolher e ajustar as mais indicadas para as necessidades vigentes.

Como tal, o processo inicia-se com despacho decretado por parte da Administradora da Universidade de Évora e em conjunto com a Chefe da DRH é escolhida a formação a iniciar.

Posteriormente, a informação é apresentada à colaboradora responsável e inicia-se o processo de divulgação, tanto a nível interno, como externo⁴ (em alguns casos). Neste ponto, é fundamental o conhecimento dos Chefes de Departamento e de Escolas, uma vez que é uma oportunidade destes proporcionarem aos seus colaboradores o conhecimento necessário para o

⁴ No caso de ser um indivíduo externo à instituição, esta formação possui um valor de pagamento.

cargo que desempenham ou para cumprirem novas funções. Algumas vezes, esta indicação parte logo da administração.

A divulgação é realizada via *email* para os colaboradores da instituição, onde consta o formulário de inscrição e a informação sobre a mesma. A nível externo, a divulgação é feita na página da Universidade de Évora ou via *Facebook*. No caso de inscrição o Gabinete de Recursos Humanos é contactado para se proceder à inscrição e ao seu pagamento. Na informação enviada consta o nome da formação, para quem se dirige, o número de horas que esta possui, os conteúdos a abordar e o local onde irá decorrer.

Após a recolha dos candidatos pretendidos, procede-se ao contacto com o INA para delinear os pontos comuns, neste caso o formador responsável pela formação. Aqui é preciso questionar o formador do material necessário para a sua realização, para se proceder à sua requisição e até disponibilidade do local. Seguidamente, a colaboradora responsável pelas ações de formação contacta os serviços da UE para estabelecer o local onde esta irá decorrer e requisitar os instrumentos a utilizar (computador, retroprojektor).

Para além disso, é fundamental elaborar um ficheiro Excel para haver um controlo com o número de inscrições, uma vez que, em média, estas ações de formação contam normalmente no máximo com trinta colaboradores da instituição ou externos.

Na semana anterior à realização da formação são preparados os documentos necessários para o decorrer da formação:

Figura 16 - Processo de elaboração de documentos para abertura da formação



Fonte: Elaboração própria

No dia da formação, a colaboradora responsável dirige-se ao local onde esta decorre com o propósito de entregar todo o material de apoio e os documentos acima referidos. Quando esta ação termina, procede-se à recolha dos documentos, que são enviados posteriormente através de ofício para o INA.

No decorrer do estágio foi possível a estagiária acompanhar e executar todas as tarefas relativas à formação “O Código dos Contratos Públicos” e, desde modo, compreender todo o seu processo, desde o princípio até à fase final.

3.6. Sistemas de Recompensas

A Administração Pública oferece aos seus funcionários melhores condições de trabalho, contrariamente ao setor privado. Uma das regalias de ser funcionário público é o acesso a cuidados de saúde, nomeadamente ao sistema ADSE. Este sistema oferece várias regalias em termos de saúde, tal como o facto de ser mais económico e com um vasto leque de serviços de saúde a nível nacional, bem como, poder obter uma prestação de serviços de ambulatório ou internamento.

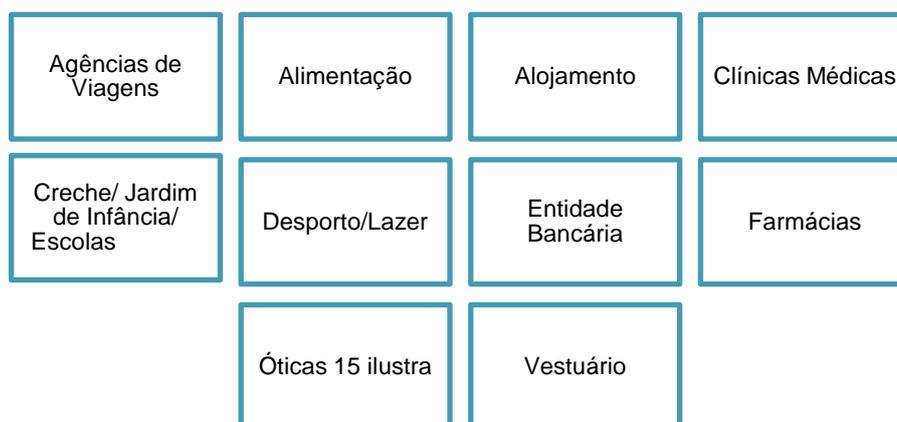
No caso dos trabalhadores da UE, este sistema é gerido pelo GRH. Embora o acesso à ADSE seja opcional, cabe à instituição questionar o colaborador se pretende obter este benefício, aquando este assina o contrato. Seguidamente, a responsável por este procedimento, entrega uma folha de inscrição ao candidato, para preencher as informações base para proceder à inscrição (cf. Anexo 18). A inscrição é realizada pela mesma na plataforma da ADSE.

Mais tarde é enviado para o GRH os respetivos cartões beneficiários, que permitem aos utilizadores usufruírem do “copagamento referente aos cuidados de saúde prestados” (ADSE, 2018). Para tal, é ainda necessário que o beneficiário emita um comprovativo desse serviço na página da ADSE ou envie para o GRH o documento original, seguido do documento elaborado pela DRH da UE para a remessa de documentos para participação da ADSE (cf. Anexo 19). Posteriormente, sendo os documentos rececionados pelo GRH, cabe à responsável desta tarefa inserir na plataforma da ADSE todos os documentos recebidos ⁵ que são mais tarde enviados para a sede da ADSE em Lisboa. Este processo foi realizado diariamente pela estagiária no período de estágio.

Outra regalia na UE para todos os trabalhadores são os protocolos divulgados pelo GRH na página da DRH da UE que recaem, nomeadamente, sobre os aspetos que a Figura 16 ilustra.

⁵ Normalmente são organizadas remessas de 30 folhas para um fácil tratamento por parte da ADSE. No caso de surgir comprovativos quase a terminar o prazo, excepcionalmente o número da remessa ultrapassa esse limite previamente estabelecido.

Figura 17 - Protocolos da UE



Fonte: Elaboração própria com base na informação disponibilizada no Site dos Serviços Administrativos (<http://www.sadm.uevora.pt>)

3.7. Instrumentos auxiliares de Gestão

A UE, como instituição pública, tem a obrigação de cumprir com várias obrigações legalmente estipuladas por lei. Dois exemplos dão a obrigatoriedade de elaborar anualmente o balanço social, de modo a apresentar os resultados obtidos nas diversas vertentes dos RH. Como tal, é da responsabilidade do Gabinete de Recursos Humanos elaborar toda a documentação.

3.7.1. Balanço Social

O Balanço Social instrumento de planeamento e de GRH, deve ser elaborado anualmente no primeiro trimestre, com referência a 31 de dezembro do ano anterior conforme o Decreto-Lei nº 190/96, de 9 de outubro. Evidencia uma panóplia de indicadores de gestão que sintetizam as diversas informações relativas ao funcionamento da UE, onde são abordadas, entre outras, as áreas dos RH e os encargos a estes associados.

Este documento facilita a consulta de vários itens fundamentais na gestão do desempenho social e do desenvolvimento do capital humano da instituição, uma vez os RH são peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento do trabalho altamente produtivo (Brito & Oliveira, 2016).

O Balanço Social está dividido em secções, consoante as várias temáticas da instituição, como se exemplifica na Figura 16.

Figura 18 - Seções do Balanço Social da UE



Fonte: Elaboração própria com base nas informações disponíveis no Balanço Social 2017 da UE

Dentro destes conteúdos gerais existem quadros estatísticos, representativos de todos os trabalhadores da UE, relativos a 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2017. Este documento é elaborado no decorrer de cada ano civil, com a colaboração de todos os membros do departamento de GRH. No período de estágio foi possível à estagiária observar como se processa toda esta recolha de dados e como os mesmos são tratados.

3.7.2. Relatório de Atividades

O Relatório de Atividades expõe toda a atividade anual realizada pela UE com base nos objetivos e nas diretrizes pré-estabelecidas no Plano Estratégico. Este documento é elaborado com base nas normas deliberadas no Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, servindo como um mecanismo retrospectivo que faz o balanço anual, pormenorizando todos os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e o desempenho dos serviços.

Como método de controlo de gestão, este documento pretende analisar e demonstrar os meios e os elementos utilizados que possibilitaram o superar de objetivos. Esta análise passa por uma reflexão crítica sobre os pontos fortes e algumas debilidades ainda existentes, o que facilita posteriormente a sugestões de melhoria.

Este relatório não é elaborado pelo GRH. Contudo, e uma vez que os RH são um serviço da UE, têm a obrigação de preparar todos os dados utilizados, no que toca à caracterização dos RH, à mobilidade e internacionalização e à formação profissional. No decorrer do estágio foi possível à estagiária observar este processo de recolha de dados.

3.8. Participação em outras atividades

Outras das atividades desenvolvidas ao longo do estágio consistiu na total reorganização do arquivo do GRH da UE. Para uma melhor acessibilidade da informação, era necessário intervir no arquivo documental. Como tal, coube à estagiária e a outra colaboradora do serviço esta função, verificando toda a documentação do arquivo, e retirando alguns processos antigos.

Após esta intervenção, e como era complicado introduzir os processos dos novos colaboradores, foi necessário expandir os processos pelos restantes gavetões ainda disponíveis no serviço. Esta complexidade de arquivar devia-se a dois fatores: o primeiro deveu-se ao pouco reduzido espaço existente no arquivo do serviço, enquanto que o segundo fator corresponde ao grande número de funcionários, com muitos anos de colaboração na organização, que possuem um histórico profissional muito abrangente, e sendo uma informação fundamental não poderia abandonar o espaço em que permaneciam.

Como já foi referido, com o retirar de antigos processos ficou disponível algum espaço que permitiu o alargar da ordenação documental e foi possível catalogar novamente cada pasta, de cada colaborador. Após a ordenação, era necessário que cada colaborador do serviço tivesse conhecimento da ordem dos processos, para tal foi elaborado uma vinheta que fora colocada em cada gavetão possibilitando uma rápida procura.

Posteriormente à reorganização do arquivo, os antigos processos foram levados para o “arquivo morto”, no qual permanece toda a documentação da gestão de pessoal da organização. O acumular de documentação deve-se principalmente ao facto de ser obrigatório por lei guardar uma cópia em suporte papel de cada processo dos colaboradores e como tal o GRH segue essa norma.

4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4.1. Breve introdução à Administração Pública Portuguesa

A comunidade portuguesa, tal como as demais, detém uma panóplia de necessidades essenciais, que cabe ao Estado satisfazer, recorrendo aos diversos serviços públicos. Segundo alguns autores, a AP deve ter por objetivo satisfazer as necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar (Bilhim, 2000, Amaral D. F., 2009), entre outras, excluindo deste modo, as necessidades executivas, legislativas e judiciais. Este conceito pode surgir em duas perspetivas: como um conjunto de entidades e serviços que existem e funcionam para satisfazer as necessidades coletivas ou que agem de um modo contínuo e regulador que têm o objetivo de satisfazer completamente as dificuldades coletivas (Amaral, 2009).

No caso de Portugal, a AP começou a ter algum valor após a sua entrada na Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986, iniciando deste modo, um novo progresso político, económico e social. Com a revolução de 1974, a entrada na CEE simbolizava um dos acontecimentos mais importantes para o país e o consolidar da jovem democracia. Portugal, após ter estado isolado do progresso das democracias ocidentais durante anos, ter perdido as suas colónias e o seu regime político ter caído, necessitava de recuperar as diversas décadas de subdesenvolvimento e organizar as suas indústrias e economia para a adesão à CEE.

Contudo, para assegurar as exigências estabelecidas para a integração no organismo, foram necessárias reformas como “o desmantelamento das barreiras económicas ao comércio externo, a promoção da liberação económica, a privatização das empresas nacionalizadas, a preparação das empresas nacionais para o mercado aberto e o aumento da competitividade, adaptando mercados locais e introduzindo regulamentos da CEE ” (Araújo, 2002, p. 15). Estas medidas proporcionaram ao país a possibilidade de se reestruturarem através de fundos comunitários estimulando a mudança e o seu progresso, permitindo que a AP obtivesse uma modernização administrativa.

Atualmente, a reforma da AP ainda continua a ser “uma preocupação dos governos da Europa, especialmente no que diz respeito à gestão de recursos humanos, na vertente da gestão de emprego público” (Teixeira, 2012, p. 20). Deste modo, pode-se verificar que as reformas administrativas tornaram o emprego mais flexível redefinindo o papel do Estado limitado a funções de soberania. Estas mudanças decorreram na Nova Gestão Pública (NPG), abrangendo reformas no regime de carreira, de emprego, na segurança estatutária do funcionário público, no vínculo contratual, na eficácia das organizações e na sua qualidade.

4.2. O contributo da OCDE na gestão de RH na Administração Pública

A AP tem sofrido algumas alterações, nomeadamente na performance organizacional, quanto à sua gestão eficiente e eficaz de recursos, como também a alcançar os objetivos. Esta mudança fora desencadeada pela Nova Gestão Pública (NGP) que consiste num modelo que detém mecanismos de mercado e instrumentos de gestão privada que pretendem deslindar alguns problemas de eficiência na gestão pública (Rodrigues, 2009).

A NGP pretende promover a ligação entre o cidadão e o serviço público, bem como de incentivar a competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, com o objetivo de melhoria do serviço para o cidadão e simultaneamente redução dos custos de produção.

Nesta perspetiva, as grandes organizações internacionais, como a OCDE, o Banco Mundial e o FMI, introduziram um novo modelo financiador e regulador das atividades das unidades organizacionais responsáveis pela execução eficiente de bens e serviços e que este permitisse, de certo modo, uma colaboração e interação com as parcerias. Segundo Rocha (1999) a implementação deste modelo detinha duas estratégias que possibilitavam concentrar os recursos e aumentar os depósitos de sucesso de uma forma limitada, implementar e simultaneamente, existir uma mudança gradual, de modo a que as alterações fossem aceites e assimiladas.

Contudo, esta reforma contribuiu para que existisse um maior nível de “profissionalização da gestão nas organizações públicas, padrões de desempenho e medidas de avaliação, ênfase no controlo e nos resultados, desagregação das grande unidades do setor público, introdução da competição no sector público, primazia aos estilos e práticas de gestão do sector privado e ênfase na disciplina e parcimónia na utilização dos recursos” (Hood, 1991, p. 6) embora cada país adapte e gira os seus serviços conforme a política implementada.

Um dos setores da Administração Pública que tem sofrido algumas transformações é o setor dos recursos humanos, o que tem aproximado a gestão pública à gestão das organizações privadas.

É ainda possível distinguir a GRH no setor privado e no setor público. Como refere Veloso (2010) citado por Boyne, Jenkins e Poole (1999), as organizações públicas podiam ser caracterizadas como paternalista, uma vez que protegiam e promoviam o bem-estar da força do trabalho, estandardizada, aquando são aplicadas práticas que asseguravam um emprego a tempo inteiro, para o resto da vida, e devido à sua estrutura de pagamento e progressão da carreira, baseavam-se num sistema funcional a nível nacional e em modelos de classificação que distinguiam pela antiguidade e as habilitações literárias.

Atualmente, esta gestão paternalista tem progredido para um padrão racional, onde a necessidade e a satisfação do cliente é essencial, bem como as uniformizações das práticas têm permitido que exista mais flexibilidade e diferenciação, não consentindo que este trabalho seja para o resto da vida, ou que o pagamento seja efetuado com base na antiguidade e na hierarquia.

Quanto à estrutura organizacional das organizações públicas, tem surgido uma diminuição dos seus limites e dos níveis hierárquicos, bem como, tem sido recorrente o recurso ao

outsourcing de serviços. Estas mudanças têm colaborado para uma redução de oportunidades de promoção, alterações nas carreiras, na estabilidade de emprego, aumento de carga de trabalho e nos critérios de avaliação de desempenho (Veloso, 2010) .

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em 1996, após a realização do seu Relatório, implementou medidas, como os cortes orçamentais, privatizações, ruturas no financiamento e pagamentos, bem como na contratualização, *vouchers* ou cheques diretos aos cidadãos, existindo deste modo uma maior atenção para com o cliente, utente ou usuário e servindo como incentivo para os prestadores do setor público e privado. Estas medidas permitiram também que a AP adotasse uma gestão mais flexível com a descentralização e dispersão de serviços, como também exercessem uma administração mais eletrónica que possibilite um maior controlo e menor prestação por parte Estado.

Importa ainda referir que estas reformas foram influenciadas por pressões de natureza económica e financeira, devido à crise económica que o país atravessara, e para tal desencadearam ajustes orçamentais que criaram pressões no “funcionamento dos serviços públicos e no investimento público, pressionando a economia e a adopção de uma gestão eficiente dos recursos mas, em alguns casos, tem conduzido a situações de grandes dificuldade de gestão e mesmo dificuldades no funcionamento de alguns serviços públicos” (Araújo, 2004, p. 5).

Os ajustes orçamentais e financeiros afetaram também a gestão dos recursos humanos, com a aplicação de novas normas, como foi o exemplo da avaliação de desempenho, da mobilidade de pessoal e da inserção de novas condutas para o pessoal. A nova política de gestão de recursos humanos baseia-se em procedimentos de natureza administrativo-normativa que limita a tomada de decisão nas estratégias sobre a gestão de pessoal. As fortes mudanças que ocorreram nos recursos humanos, abrangeram os processos e os métodos de recrutamento, bem como o sistema de carreira, o sistema retributivo e a possibilidade de mobilidade do pessoal (Rocha, 2010).

De um modo geral, as reformas realizadas foram muito limitadas, permitindo a introdução alguns aspetos relevantes, como a reforma dos horários de trabalho, a formação e as políticas de igualdade no acesso à função pública. Contudo, como Rocha (2001) refere, as carreiras foram a única ferramenta de gestão que interdita a conexão entre gestão de recursos humanos e o propósito de modernização administrativa.

4.3. A influência da reforma administrativa nas universidades

Para compreender as mudanças que ocorreram nas universidades, é necessário perceber como estas se estruturam e funcionam, conhecer as suas componentes, as funções que cada um desempenha e como tudo isto se relaciona.

As organizações são sistemas complexos que necessitam de uma constante e profunda análise, com base na sua visão e nos seus objetivos. Estas são também entidades vivas e dinâmicas que possuem capacidades de renovar, inovar, aprender, de se ajustar a mudanças internas e externas, de transformar a informação em conhecimento, e resolver problemas acrescentando algum valor organizacional. Porém, por vezes, a sua estrutura pode condicionar a definição dos objetivos a atingir, a estratégia que se pretende adotar, o modo de operacionalizar a organização e até mesmo a sua missão e visão (Ribeiro, 2008).

Nas abordagens clássicas, como a de Taylor com a preocupação pelo planeamento e administração de cargos individuais, e a de Fayol (1916) com a teoria administrativa, surgiu uma nova preocupação organizacional que permitisse que o funcionamento da organização fosse observado numa outra perspetiva e comesçasse, assim, a existir um planeamento organizacional aplicado a toda a organização.

Contudo, para Morgan (1996) o conceito de organização é um processo racional e técnico, em que ela é vista como uma máquina e que funciona de uma forma previsível, obedecendo a regras pré-estabelecidas, que a tornam tão eficiente quanto possível (Serrano, 2010). Para Mintzberg (1995) para o crescimento de uma organização deve ajustar-se a coordenação do trabalho, implementando uma nova divisão das tarefas. Trata-se de numa divisão administrativa, em que existe uma supervisão direta, por parte de um gestor e/ou analista de todo o trabalho executado.

Atualmente, e por influência das abordagens clássicas, as organizações têm vindo a questionar-se sobre os seus objetivos, a sua missão e visão, como é o caso das universidades.

O conceito de universidade é um termo complexo e mal definido, estando associado ao nível de ensino elevado ou às atividades de investigação. Atualmente a universidade assume-se “como uma instituição de ensino superior vocacionada para a formação de profissionais e para a promoção da investigação, tornando o binómio ensino-investigação o principal eixo da sua actividade”, estando associada ainda à formação de valores e tradições legítimas e centradas na sociedade, transformando-se deste modo, num “repositório de sabedoria” que acompanha a evolução do tempo (Silva, 2004, p. 39).

Contudo, para Boulton e Lucas (2011, cit in. John Henry Newman, 1852) a universidade é um lugar para onde estudantes vêm de todos os lados, para obter tipo de conhecimento. É um meio de comunicação e de circulação de pensamento, dando este é obtido através de relações pessoais. O autor defende ainda que a universidade tem a função de representar os diferentes graus e apresentar a sua estrutura e os seus objetivos a nível mundial.

Estas novas funções da universidade devem-se a situações impostas pela sociedade, como uma forma de intervir, na educação, tornando-a num processo contínuo e num modelo de progresso profissional, renovando assim, continuamente, os seus recursos. Este papel interventivo, para além de renovar e atualizar os recursos humanos, possibilita uma maior divulgação do conhecimento científico e em casos como os dos países em vias de desenvolvimento exerce um papel crucial na resolução de problemas sociais, através da criação de bases de sustentação no sistema simbólico e produtivo desencadeando uma nova

legitimidade e responsabilidade social com base em princípios de igualdade, liberdade e solidariedade que subjacentes a um projeto de desenvolvimento social (Silva, 2004).

Após a Segunda Guerra Mundial, o crescimento populacional e o avanço da ciência e da tecnologia obrigaram os Estados a tomar medidas que permitissem, positivamente, um desenvolvimento económico e social. Nesta perspetiva e com o objetivo de corresponder a estas necessidades, as universidades reforçaram o papel da ciência e da tecnologia, tendo em conta a sua cultura, educação e tradição.

Com a crise dos anos 70, os países desenvolvidos começaram a questionar com o papel da ciência como motor de desenvolvimento e esta questão desencadeou que o investimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) de vários anos, em projetos, não tenham atingido o esperado e muitos não tenham sido finalizados. Contudo, a atual transformação económica permitiu a criação e a circulação de conhecimento, tendo um papel preponderante no sistema científico e tecnológico, no geral, e às universidades, em particular. (Caraça, Conceição, & Heitor, 1996).

Porém, também ocorreram algumas mudanças a nível organizacional. Sob influência da Nova Gestão Pública (NGP), as universidades também sofreram algumas alterações, nomeadamente no enfraquecimento da gestão de administração académica. Até à implementação da reforma administrativa, as instituições públicas possuíam autonomia estatutária, que lhes permitia definir autonomamente a sua missão, os seus estatutos, a gestão dos seus recursos, bem como as atividades a desenvolver, de acordo com o regulamento interno.

Atualmente, com a substituição da Lei de autonomia universitária pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RIJES) (2007), e por influência dos ideais da NGP, a competição começou a ser não só com instituições como também com estudantes (Mano & Marques, 2012). Como referem Veiga, Magalhães, Sousa, Ribeiro e Amaral (2014), existiram outros incentivos, como a consolidação das repressões orçamentais, a organização vertical dos sistemas, através da definição de objetivos, a elaboração de contratos com base no desempenho, no financiamento da investigação, tendo em conta os métodos incutidos no mercado, na consolidação dos cargos de gestão, como é o caso dos reitores, diretores das instituições, escolas ou departamentos, na concentração da eficiência e da igualdade de custo e benefício, no progresso de administrações robustas e na debilidade do desempenho dos professores e dos estudantes na gestão do ensino.

Esta nova ligação com o Estado permitiu às instituições adotar um modelo funcional que agilizasse os procedimentos a nível financeiro e da contratação de pessoal. Esta intervenção surge com a nomeação do conselho de curadores ou *stakeholders*, a quem cabe a função de gestão patrimonial e financeira, bem como dos planos estratégicos.

Contudo, esta nova governação pretende clarificar o aumento dos ajustes do sistema de ensino, no que toca ao aparecimento de novos agentes em novos domínios. Estas medidas referem-se a programas ou ações públicas que enfatizam a colaboração de terceiros na governação institucional, que permite integrar os interesses internos e externos, dos *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento das estratégias e dos objetivos das políticas públicas e das instituições, tal como havido sido estabelecido pela OCDE (Mano & Marques,

2012). Os *stakeholders*, para além dos objetivos descritos, pretendem também representar os diversos interesses das sociedades, através da conceção de mecanismos mais aptos, que pretendem dar respostas ao exterior e, de uma certa forma, tornar as instituições mais relevantes (Amaral & Magalhães, 2000). Deste modo, o Estado deixa de intervir na proteção das instituições de ensino superior, passando a ter unicamente o papel de elaboração de medidas legais.

4.4. A Gestão de Recursos Humanos nas Universidades Portuguesas

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é essencial para a gestão de qualquer organização. Esta dispõe de um conjunto de atividades desenvolvidas num sistema de gestão de pessoas e está diretamente relacionada com a necessidade de administrar estes recursos, com base na planificação e no controlo. São considerados do âmbito dos recursos humanos o conjunto de capacidades e métodos, políticas, técnicas e práticas, definidas com objetivo de gerir os comportamentos internos e promover o capital humano (Sekiou, 2001; Macore, 2015).

Segundo Storey (2007), existe um conjunto de elementos que frisam a importância da GRH na estratégia de uma organização, que assentam nas crenças e nos pressupostos, nas qualidades estratégicas, no papel crítico dos gestores e no mecanismo-chave, reconhecendo que ela pode ser um contributo relevante para a performance organizacional, bem como as suas práticas (seleção, comunicação, formação, compensação e desenvolvimento). Este autor defende ainda que a GRH pretende desenvolver o compromisso dos colaboradores, a sua responsabilização e o *empowerment*.

Para Caetano e Vala (2000) existem duas componentes teórico-práticas na GRH. A primeira diz respeito à conceptualização prática dos RH e a sua relação com a competitividade, utilizando o fator humano como vantagem competitiva. A segunda componente inclui a necessidade de controlo destas práticas, nomeadamente da cultura organizacional e da estratégia de negócio.

Contudo, a GRH tem como base duas perspetivas normativas bastante distintas: o modelo *hard* e o modelo *soft*. O modelo *hard* salienta os aspetos estratégicos, considerando as pessoas com um recurso que pode ser dirigido como qualquer outra coisa. Este modelo está associado aos sistemas e atividades estratégicas dos sistemas de recursos humanos e às políticas de recursos humanos, sendo considerados essenciais para a delineação de objetivos estratégicos de qualquer organização. Contrariamente, o modelo *soft* destaca o ser humano como crucial para as relações humanas. Em suma, o quadro seguinte revela um resumo destes dois modelos e a distinção entre ambos.

Tabela 4 - Modelos Normativos de GRH

Modelos Normativos de GRH	
Modelos Hard	Modelos Soft
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry & Pettigrew, 1990)
Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de RH são necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização. (Frombrun et al., 1984)	Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os RH são uma mais-valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competências, desempenho, etc.). (Guest, 1987)
Consistência entre políticas, os sistemas e as práticas de pessoal, com os objetivos de negócios da empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial à obtenção de tais objetivos. (Hendry & Pettigrew, 1986)	A GRH tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de “comunicação, motivação e liderança”. (Storey, 1987)
Planeamento formal dos RH, considerados “um fator” de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital. (Legge, 1995:35) As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo. (Torrington & Hall, 1987) As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa. A GRH é denominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro fator económico qualquer, ou seja, de modo racional. (Storey, 1987)	Os RH são proativos e não menos inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se “desenvolver”, merecem a “confiança” da gestão e a sua “colaboração” consegue-se através da “participação” e da “escolha informada”. (Beer e Spector, 1985) A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais valia para a organização. As políticas de RH devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas.
Modelos Centrados da GP	Modelos centrados na “GRH”

Fonte: Baseado em Serrano, (2010:28) cit in. Legge (1995:35) e Tavares & Caetano (1999:41)

Estes dois modelos surgem da transição do conceito de Gestão de Pessoal (GP) para GRH, embora existam diferenças distintas estas duas vertentes, como demonstra seguinte tabela.

Tabela 5 - Diferenças da Gestão Pessoal e da Gestão de Recursos Humanos

Elementos	Gestão de Pessoal	Gestão de Recursos Humanos
Relação com os Empregados	Adversários e opositores	Colaboradores e apoiantes do desenvolvimento
Orientação	Reativos	Pró-ativos e focalizados no que a organização faz
Organização	Separação de funções e isolamento	Integração de funções

Clientes	A gestão	A gestão e os empregados
Valores	Ordem, equidade	Solução à medida, concentração no cliente
Especialistas	Reguladores e guardas dos registos	Sensibilidade aos problemas e à diversidade
Papel na Gestão	Passivo	Ativo
Postural Geral	Comportamento e ação compartimentados	Ligação dos diversos recursos humanos às necessidades

Fonte: Bilhim (2000) cit in. Pettigrew & Whipp (1991)

Como é possível verificar, a GP inclina-se sobre dois conceitos díspares, estando relacionado com a função do pessoal e outro com a gestão. Para alguns autores a GP é a junção da abordagem de “cuidar” com o “controlo” (Watson, 1977, cit in Pereira, 2010) que se deve desenvolver exteriormente ao departamento de pessoal e abranger todos os gestores de linha, finanças, marketing, etc. (Pereira, 2010).

No caso da AP portuguesa, a aproximação de características de GRH com organizações privadas tem vindo a alterar a sua disposição organizacional, bem como a diminuição dos seus níveis, a sua hierarquia e o recurso ao *outsourcing* ou serviços de emprego, como é caso do organismo público, o Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP. Estas transformações conduziram também a diversas alterações, como a redução da progressão das carreiras, as modificações no sistema de carreira, o emprego estável, o aumento da responsabilidade laboral e a mudança nos critérios de avaliação de desempenho.

Nesta perspetiva, os RH desempenham um conjunto de atividades que definem e operacionalizam toda a estratégia organizacional, incluindo a gestão da mudança, o planeamento e desenvolvimento de estratégias e políticas que vão de encontro à GRH e à tomada de decisão, sendo fundamental a presença de um representante especializado nesta área (Storey, 2007).

Para além da estratégia, são fundamentais mais dois tipos de gestão – a gestão operacional e a gestão administrativa. A gestão operacional pretende desenvolver o papel dos gestores intermédios na realização e desenvolvimento de práticas de GRH. Estas práticas de GRH estão associadas à seleção, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, entre outros.

Contudo, a gestão administrativa consiste no apoio em atividades administrativas associadas à GRH e no auxílio social aos colaboradores.

Em suma, a GRH “diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados. Envolve, por isso mesmo, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregos” (Bilhim, 2004, p. 29). Estas acções estão diretamente associadas a processos e práticas de RH e a um planeamento prévio fundamental para a estratégia e o funcionamento da organização.

Tal como no setor privado, o setor público tem distribuído estes processos pelos diversos organismos, incluindo nas universidades. Cabe às universidades a sua própria gestão de

pessoal, através de um planeamento prévio dos seus recursos, com auxílio de dados da estrutura organizacional e do pessoal existente na organização para que exista o controlo da mesma. Neste sentido, através do Decreto-Lei n.º 190/96 de 9 de outubro, o Estado implementou a elaboração do Balanço Social e do Plano de Atividades como um documento auxiliar de gestão para a organização.

O Balanço Social é um relatório que “privilegia a informação em valores absolutos, em desfavor da informação em valores relativos, indicadores ou rácios. A informação encontra-se organizada à volta de cinco grandes capítulos, nomeadamente, emprego, formação” (Bilhim, 2004, p. 103). Apresenta o número de efetivos (total de trabalhadores no final do ano, por carreira/categoria, relação jurídica de emprego, sexo, idade, antiguidade, habilitações, modalidade de horário), movimentos (total de trabalhadores que durante o ano entraram e saíram e mudaram de situação no organismo, por carreira/categoria e sexo), despesas (total de despesa anual com encargos com pessoal, prestações sociais e ação social complementar), prestação de trabalho (total de horas de ausências por motivos de faltas, por carreira/categoria e sexo e total de trabalho de horas extraordinárias), formação profissional (total de participantes e de horas de formação por carreira/ categoria e sexo e despesa anual com ações de formação), e outros indicadores relevantes como por exemplo dados relativos à higiene e segurança do trabalho e das relações profissionais. Contrariamente, o Plano é um relatório que analisa as necessidades e o ponto de situação do pessoal, delineando deste modo, os objetivos e estratégias da organização, no que toca aos seus recursos, verificando a suficiência e a insuficiência dos seus recursos, bem como dos recursos em excesso e os recursos inadequados (Rocha, 2010).

Outro método que pode auxiliar na gestão de pessoal são os Mapas de Pessoal. Nestes constam o número de postos de trabalho e as respetivas habilitações que possibilitem a operacionalização das atribuições e atividades de cada serviço (Rocha, 2010). No caso destes relatórios preverem uma diminuição do pessoal e uma necessidade de aumento, cabe ao reitor, no caso das universidades, autorizar os RH para novas contratações através do procedimento concursal comum ou através dos processos de mobilidade.

Na AP o processo concursal comum é o modo recrutamento utilizado no organismo público. O recrutamento “é uma actividade que tem como objetivo o preenchimento dos postos de trabalho oferecidos e vagos numa organização. Esta actividade contribui para o desenvolvimento de um processo que permite à organização arranjar forma de atrair (através de preparação, consultas, informações) um número suficiente de candidaturas competentes, dotadas de qualificações e de motivação adequadas ao posto de trabalho oferecido” (Sekiou, 2001, p. 273). Já para Caetano e Vala (2000) o recrutamento é visto como um processo autónomo que tem como principal objetivo atrair potenciais candidatos.

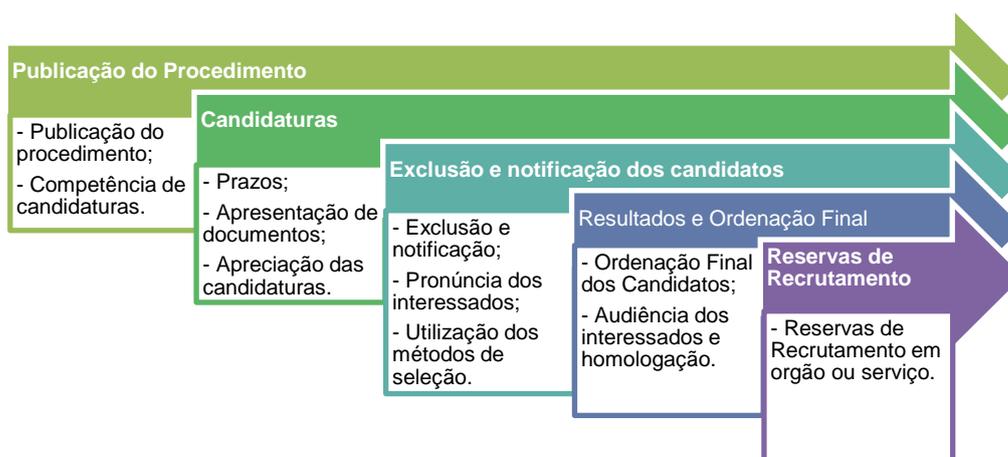
Nesta perspetiva, o procedimento concursal comum é um conjunto de operações que pretende ocupar os postos de trabalho necessários para o desenvolvimento de atividades e a continuação da realização dos objetivos de cada órgão ou serviço. Seguido ao processo de recrutamento, tal como noutra organismo, são aplicadas técnicas e métodos de selecção que pretendem

“escolher, entre vários candidatos, a pessoa que melhor satisfaz os requisitos do posto de trabalho a preencher e as necessidades dos dois parceiros (empregado e candidato), tendo em conta as condições contextuais” (Sekiou, 2001, p. 319).

A abertura do concurso público pretende garantir a igualdade de oportunidades, e como tal, são delineados previamente normas que garantam esse processo. Estas normas correspondem à neutralidade da composição do júri – sendo que o mesmo deve “estar numa posição alheia aos interesses dos candidatos, regendo-se apenas pelo interesse público” (Rocha, 2010, p. 141) – à divulgação antecipada dos métodos de seleção a utilizar, bem como do programa de prova de conhecimentos e do sistema de classificação final, à aplicação de método e critérios de avaliação e o direito ao recurso, caso existam “situações consideradas lesivas dos direitos dos concorrentes, quer se trate de recursos hierárquico, quer contenciosos” (Rocha, 2010, p. 142). A comunicação do mesmo é feita através de anúncios online (DRE e BEP) e em jornais (de expansão nacional).

No concurso público, tal como na gestão privada, o processo de admissão de um funcionário é realizado de forma faseada, sendo que na AP é um processo moroso e com mais etapas, tal como demonstra a figura 17.

Figura 19 - Etapas do Concurso Público



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Oliveira (2010).

A realização do processo de seleção dos candidatos compete unicamente ao júri designado, tendo em conta aos requisitos expostos na publicação do procedimento concursal. Contudo, neste procedimento podem ser aplicados diferentes métodos, tais como:

Figura 20 - Métodos e técnicas de seleção



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Oliveira, (2010).

Após a realização de todo este processo, cabe a cada organização fazer o acolhimento e integração de cada colaborador. Este processo é essencial em qualquer organização, uma vez que existe uma partilha de informações, como a cultura, os valores e como esta se encontra estruturada e organizada.

Por vezes, esta etapa provoca no candidato alguma ansiedade e cabe às chefias desenvolver programas de acolhimento que suscite a criação de laços e a interação com os colaboradores da organização (Caetano & Vala, 2000; Cunha, et al., 2015). Segundo Cardoso (2008, cit. in. Costa, 2014), esta etapa “caracteriza-se pelo propósito do colaborador ficar a conhecer o código genético da organização, bem como por recolher informações mais precisas relativamente à função que irá desempenhar, nomeadamente as responsabilidades, tarefas e relações chave próprias da mesma. A maioria destas informações encontra-se formalizada em documentos internos da organização que são habitualmente facultados aquando do ingresso de novo colaborador” (p. 39), servindo deste modo como um acordo entre a organização e o colaborador.

Outra componente essencial na AP é a formação. Para além da formação que cada colaborador possui, é fulcral a constante formação para o desenvolvimento e a valorização dos mesmos, atendendo às necessidades da organização, permitindo o sucesso de ambos através da “valorização individual das pessoas e valorização colectiva dos activos mais importantes da organização e conseqüentemente do seu poder competitivo” (Bilhim, 2000, p. 206) e permitindo um maior desenvolvimento de estratégias organizacionais competitivas (Caetano & Vala, 2000; Rocha, 2010). Como tal, a formação oferece “um conjunto de acções, meios, técnicas e apoios estruturados com a ajuda dos quais os trabalhadores são impelidos a melhorar os seus conhecimentos, comportamentos, atitudes e capacidades intelectuais, necessários para atingir os objectivos da organização e os objectivos pessoais ou sociais, para se adaptarem ao seu ambiente e para cumprirem de forma adequada as suas tarefas, no presente e no futuro” (Sekiou, 2001, p. 400).

No caso da AP, através do Relatório da OCDE em 1996 surgiu a necessidade de criar programas de formação e desenvolvimento profissional com o principal objetivo de modificar

todos os princípios tradicionais da administração (Rocha, 2014). Neste sentido, e como uma medida interventiva do Estado, surgem dois centros de formação – o INA (Instituto Nacional de Administração) e o CEFA (Centro de Estudos de Formação Autárquicas). As primeiras formações organizadas incidiram, nomeadamente, sobre as áreas técnicas, como a fiscalidade e os serviços de informática dos serviços públicos. O INA ainda veio a desenvolver um projeto que pretendia preparar os dirigentes para a mudança nos serviços públicos (Rocha, 2014).

Atualmente o INA oferece serviços nas diversas áreas, como no recrutamento e seleção, na mobilidade, consultoria, cooperação internacional, biblioteca e editora, pretendendo continuar a ser um “um organismo catalisador da mudança e da inovação na Administração Pública portuguesa” (<https://www.ina.pt/index.php/sobre-nos/o-ina/boas-vindas>) bem como da garantia da qualificação e aperfeiçoamento dos serviços públicos.

Tal como a formação, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) são atualmente fundamentais para todo o funcionamento de qualquer organização. Com a modernização e o desenvolvimento da AP foi necessário que esta também se adaptasse aos novos tempos e tal como na formação, a OCDE em 1990 intercedeu com o lançamento de um novo processo de reforma na gestão pública com o objetivo de melhorar a prestação dos serviços públicos através do uso dos programas informáticos, do recurso às tecnologias da informação e comunicação (TIC). Nestes programas pretendia-se transformar a administração, nomeadamente na forma como esta conduzia as suas atividades, mas também na forma como se relacionava com os cidadãos e de certo modo, diminuir os custos e reforçar a confiança destes nas instituições públicas (Carapeto & Fonseca, 2014).

Esta transformação colocou em causa a estruturação da AP, pois através da utilização das TIC o poder do organismo público começou a ser gradualmente adaptado e a integrar novas capacitações das diversas entidades, permitindo também a expansão das suas fronteiras. O recurso às TIC não podia deixar de ter repercussões na GRH.

Para acompanhar o ritmo acelerante das novas tecnologias e com o objetivo de melhorar as técnicas e os serviços, bem como a comunicação e a circulação da informação, a GRH teve que desenvolver sistemas de apoio à gestão, permitindo uma autonomização dos processos. Para tal, foram introduzidas novas qualificações nos RH, que têm de ser constantemente adquiridas e atualizadas ao longo da vida profissional, através de formações, para cargos médios e superiores ligados aos sistemas de informação (SI) (Bilhim, 2004).

Os SI têm como objetivo “orientar a tomada de decisão nos três níveis de responsabilidade, assegurando a regulação das características que garantem a qualidade de dados e informação e possibilitando a obtenção de informação, mediante custos adequados para a organização que serve” (Gouveia & Ranito, 2004, p. 24). Estes sistemas pretendem também garantir o acesso a todos os dados e informações que são monitorizadas, protegidas e seguras para uma futura disponibilidade. Cada sistema é desenhado mediante a especificidade da organização, tendo por base elementos de apoio para o fornecimento da informação, como o objetivo do negócio, o *hardware*, o *software*, os procedimentos utilizados e as pessoas.

Estes elementos devem garantir “o fluxo de dados e informação e recolher o conhecimento de indivíduos e grupos envolvidos em actividades e processos de tomada de decisão na organização” (Gouveia & Ranito, 2004, p. 25).

Outro impacto das tecnologias foi nas condições de trabalho, nomeadamente na corrosão de alguns cargos de chefia e na exclusão de alguns níveis intermédios, contribuindo para a diminuição dos níveis hierárquicos que “tem levado à contracção dos efectivos, predominando a lógica de que o investimento em novas tecnologias deverá corresponder à redução em recursos humanos. Os ganhos de um lado compensarão com proveito os custos do investimento” (Bilhim, 2000, p. 215). Esta diminuição obrigou a uma gestão mais participativa e uma maior flexibilidade de gestão, e conseqüentemente a uma resposta mais célere para com o meio envolvente e os mercados.

Pode-se verificar que a tecnologias contribuíram para que a GRH procurasse respostas que fizessem face às necessidades com base na formação, na gestão previsional, no *outplacement* e no redefinir de funções.

Contudo, é também necessário que existam alguns processos que estimulem e motivem os colaboradores e, de uma certa forma, permitam o bom funcionamento organizacional. Nestes processos estão incluídos o sistema de recompensas, através da ADSE e da Higiene e Segurança no Trabalho.

5. ANÁLISE CRÍTICA

5.1. Balanço do Estágio

A Universidade de Évora é uma instituição conceituada tanto a nível nacional como internacional, servindo como “um pólo europeu de concentração do saber; uma escola procurada por gentes vinda de vários horizontes” (retirado de http://www.uevora.pt/conhecer/mensagem_da_Reitora). Para que a instituição mantenha a qualidade que tem apresentado até aos dias de hoje e continue a acompanhar as mudanças económicas e sociais, é necessário que a mesma continue a investir nos recursos e garantir todo funcionamento da instituição.

Esta tarefa cabe essencialmente à Divisão de Recursos Humanos através da gestão de todo o pessoal (docente, não docente, convidados e investigadores) e, deste modo, assegurar os principais serviços administrativos como os de recrutamento, aposentação de colaboradores, controlo da assiduidade, entre outros.

Por vezes, esta gestão torna-se complicada, devido ao facto de as universidades atualmente serem “sujeitas a um severo regime competitivo, a restrições orçamentais asfixiantes, a exigências de qualidade ditadas pela comunidade académica e científica internacional” (retirado de <http://www.uevora.pt/conhecer/Documentos-Institucionais/Outros-Documentos>) tornando-se difícil o investimento no capital humano e a contratação de novos colaboradores.

De acordo com as características apresentadas e sendo a instituição de formação da estagiária, foi desafiante a realização deste estágio. De um modo geral, o estágio permitiu desenvolver novos métodos e competências pessoais e profissionais e obter uma nova perspetiva sobre os RH.

Na descrição das atividades apresentadas anteriormente, é exibido todo o trabalho desenvolvido na DRH e as diversas áreas dos RH que foram permitidas acompanhar no decorrer do estágio. Para tal foi necessário existir uma preparação prévia, uma vez que era uma entidade pública e os conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado em gestão em que alguns aspetos eram aplicados de uma forma diferente. Foi necessário, pois, adquirir novos conhecimentos sobre a Administração Pública, nomeadamente sobre a Lei de Trabalho em Funções Públicas (LTFP) e todas as suas componentes, bem como sobre todos os estatutos organizacionais e de carreira (ECDU, ECPDESP) com o objetivo de realizar um bom trabalho na DRH.

Pode-se afirmar que foi possível conhecer a instituição em duas vertentes, tanto a nível externo como a nível interno, através de um conhecimento sobre as políticas e práticas

estratégicas adotadas, que têm o objetivo de garantir o desempenho eficaz e eficiente dos colaboradores.

5.2. Sugestões

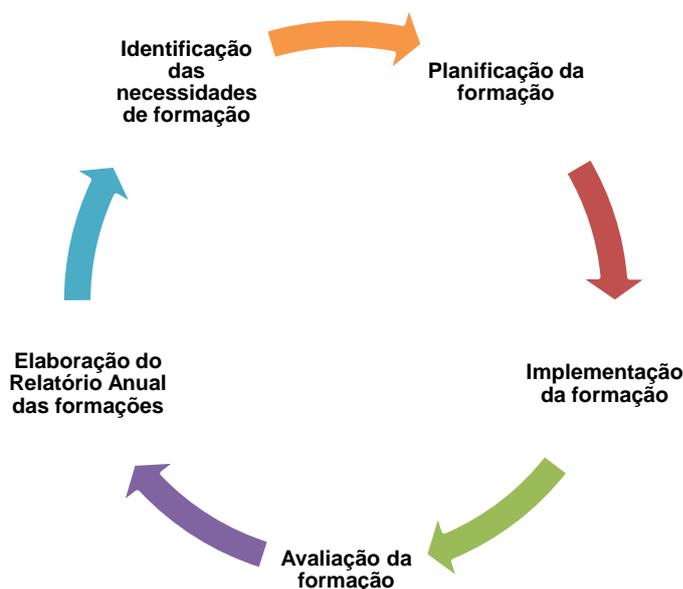
Contudo, no decorrer do estágio foi possível identificar algumas áreas a carecer de melhoria na instituição. Uma das áreas identificadas como prioritárias foi **formação**, que se apresenta como uma grande possibilidade de desenvolvimento organizacional.

No período de estágio foi possível verificar que existe uma enorme necessidade de realização de novas ações de formação, uma vez que num período de seis meses foi elaborada unicamente uma ação de formação. A formação é um processo de aquisição de novos conhecimentos, tornando-se fundamental para o desenvolvimento de novas competências. Para que este processo volte a assumir um papel relevante na instituição é importante que o colaborador tenha um papel ativo no processo formativo. Torna-se deste modo indispensável a adoção de uma estrutura ou um plano formativo que possua métodos e técnicas adequados à organização e às suas características e simultaneamente permita o desenvolvimento individual e gerando maior motivação.

Como a formação exerce um papel fulcral no desenvolvimento das organizações, é fundamental que a UE tenha este aspeto em conta e que invista nele ativamente. Sendo a universidade uma entidade de formação seria interessante reabrir novamente o Centro de Formações da Universidade que se extinguiu há algum tempo.

Com a reabertura deste centro, a universidade estaria a utilizar alguns recursos já existentes e simultaneamente permitiria o desenvolvimento de novas formações. Inicialmente seria essencial elaborar uma análise (análise SWOT), identificando todas necessidades e forças formativas que cada serviço possui e posteriormente realizar um Plano de Formação inicial e contínuo que abrangesse todos os dirigentes, coordenadores e colaboradores de cada serviço. Após a realização deste processo, seria elaborado anualmente um relatório que fazia o balanço das ações formativas realizadas que permitia analisar o que foi feito e os pontos que ainda careciam de desenvolvimento em termos de ações de formação. Este processo tornar-se-ia um ciclo como apresenta a figura 20.

Figura 21 - Ciclo do processo de formação



Fonte: Elaboração própria

Outra medida que deveria ser tomada era a **renovação do arquivo dos Serviços Administrativos**. No decorrer do estágio, e tendo sido uma das principais atividades da estagiária foi possível constatar que havia necessidade de ter um espaço maior para colocar toda a documentação dos serviços, tornando-se difícil a reorganização do espaço. Este problema poderia ser de um certo modo solucionado se toda informação se tornasse digital.

A gestão de documentos nas instituições “tem por objetivo, antes de mais, a gestão de todo o ciclo de vida dos documentos que são recebidos ou produzidos e espelham as atividades realizadas. Não se deve reduzir este ciclo apenas à sua fase ativa ou à sua fase inativa pois deve-se contemplar todos os momentos e passos de tramitação, desde a sua génese até ao fim do ciclo de vida. Deve assim abranger todos os procedimentos e operações referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivo de forma a garantir que nenhuma informação é perdida” (António & Proença, 2014, p. 4).

Esta informação é um meio que pode contribuir para a continuidade da garantia da qualidade e da produtividade de uma instituição ou serviço, sendo que para tal se torna necessário o reconhecimento essencial da gestão documental considerando-o um local de administração documental material e intelectual, com a capacidade de organizar toda a documentação,

servindo de suporte para toda a Administração e de preservação de toda a história da organização. Quando um arquivo está bem estruturado, possibilita uma mais eficiente procura de documentação na instituição.

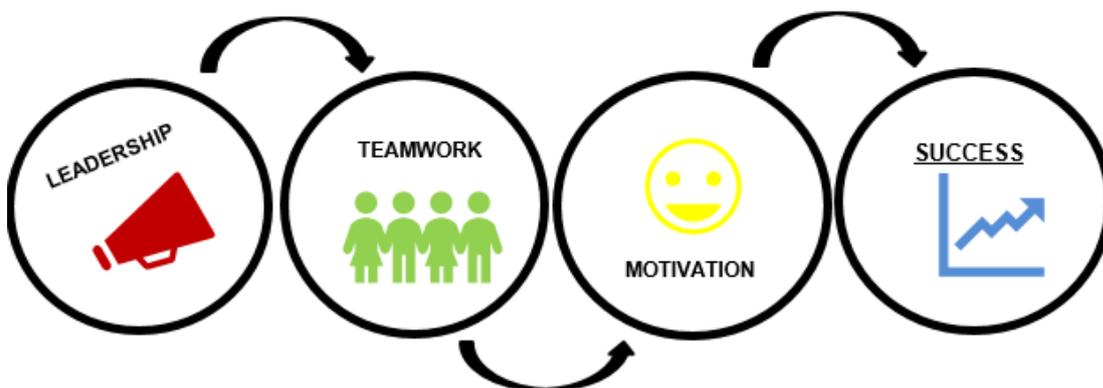
Por vezes, a “implementação de um sistema de gestão documental implica, na maioria dos casos, uma reformulação dos procedimentos da organização. As alterações para o dia-a-dia dos colaboradores vão desde a implementação de uma nova ferramenta, a alterações nos circuitos de tramitação dos documentos, desmaterialização de alguns processos e de uma forma geral a uma mudança nos métodos de trabalho da organização” (António & Proença, 2014, p. 13).

No caso da UE, embora já exista um sistema de gestão documental (GESDOC), este não se encontra estruturado para abranger todos os processos individuais dos colaboradores (CV(s), certificados de habilitações, certificados de formações, justificação de faltas, ...) atuais e antigos. Esta plataforma pretende unicamente fazer o controlo do expediente, registando toda a informação interna (produzida internamente no decorrer da realização das atividades da organização e que podem, ou não, ser expedidos) e os documentos externos (os que são recebidos pela organização).

Seria deste modo relevante a implementação de um novo sistema com esta modalidade ou a reestruturação do sistema existente, que disponibilizasse toda a documentação em formato digital, permitindo uma resposta com maior brevidade possível, aquando for solicitado este tipo de informação.

Foi possível identificar também a necessidade de melhorar o **sistema de recompensas** da organização. O sistema de recompensas é um “conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (Camara, 2000, p. 87), como se exemplifica na Figura 21.

Figura 22 - Componentes dos sistemas de recompensas



Fonte: Elaboração própria

Este sistema pretende manter, atrair e motivar os colaboradores que possuam um elevado potencial na organização que através de práticas realizadas reconheçam posteriormente todo o seu trabalho desempenhado. Pretende também reforçar a cultura e o modelo estrutural da organização através de atitudes e comportamentos que incentivem e recompensem e alcancem os objetivos da organização a baixo custo.

Contudo, como se trata de uma instituição pública, financiada pelo Estado, a tarefa de oferecer um sistema de recompensas melhorado aos colaboradores torna-se limitado, mas não impossível.

A UE é detentora de alguns benefícios de carácter social (subsídio de alimentação, ADSE, protocolos...), mas necessita de novas medidas que reforcem este sistema. Medidas estas que, à semelhança do que acontece no setor privado, podem permitir um melhor convívio pós-laboral entre colaboradores de todos os serviços, através da realização e recuperação de tradições, como por exemplo da realização de jantares em épocas festivas (Natal, Carnaval, Páscoa, ...).

Outra medida que deveria ser implementada, no sistema de recompensas seria a **adoção de um Livro de Elogios**.

Figura 23 - Livro de elogios



Fonte: Retirado em <http://www.livrodeelogios.com/>

Esta medida permitiria, para além de avaliar o atendimento do serviço, valorizar todo o trabalho realizado por cada colaborador através do elogio. O ato de elogiar foi-se perdendo com o tempo, e a origem do elogio passou do indivíduo em si, para o trabalho que este desempenha, tornando-se essencial o seu reconhecimento.

Através das medidas anteriormente sugeridas, pode-se constatar numa perspetiva mais crítica que foi possível acompanhar, observar e a analisar pessoalmente, a maioria dos processos que os RH desenvolvem na AP e como tal constatar o que foi feito e o que ainda falta no serviço.

A experiência de realizar um estágio na instituição que sempre acolheu a mestranda demonstrou ser um enorme desafio. Deste modo, apresentou sempre o espírito iniciativa, empenho, vontade e ambição na realização das tarefas que foram propostas no decorrer do estágio.

Embora seja uma organização pública foi possível identificar algumas áreas lecionadas no decorrer do ano letivo anterior, permitindo a junção da prática com a teoria tornando-se fundamental para a realização do estágio, como foi o caso das unidades curriculares de Gestão Estratégica, Modelos e Políticas de Recursos Humanos e Direito do Trabalho.

Foi também possível adquirir com esta experiência novos conhecimentos dentro e fora da instituição, tornando-se úteis para a sua vida pessoal e profissional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Considerações Gerais

Com este trabalho pretendeu-se evidenciar a importância dos Recursos Humanos nas universidades, particularmente na estratégia organizacional e na informação que esta oferece aos seus *stakeholders*.

A Universidade de Évora, em específico a Divisão de Recursos Humanos, embora seja um pequeno departamento, possui um dos setores mais importantes da instituição, estando a seu cargo toda a gestão de pessoal e todas as suas componentes. Devido ao grande número de colaboradores, durante o período de estágio foi possível constatar que, tendo em conta as dificuldades que AP está a atravessar e o não investimento nos recursos humanos, a gestão se torna um pouco complexa, existindo uma sobrecarga laboral do grupo de trabalho da DRH.

Contudo, é de referir que, embora apresente estes constrangimentos, a DRH pretende alcançar todos os objetivos traçados inicialmente e continua a oferecer o atendimento de excelência que tem tido até aos dias de hoje.

Com base nesta introspeção é possível reconhecer que esta experiência de estágio curricular se revelou uma experiência marcante na fase final de mestrado, uma vez que permitiu consolidar e agregar novos conhecimentos, obter um novo contacto com os RH e colocar em prática algumas temáticas teóricas. Esta experiência revelou-se um grande impulsionador de aprendizagens tanto a nível profissional, como a nível pessoal.

De um modo geral, tendo em conta a tudo o que foi referido, é necessário refletir sobre tudo o que foi feito e desenvolvido na instituição, bem como as expectativas, os objetivos e as atividades desenvolvidas.

6.2. Limitações do estágio

Foi possível verificar que ao ser recebida pela Universidade de Évora, a mestranda se sentiu reconhecida pela instituição que a acolheu desde sempre e, como tal, pretendia desempenhar excelente trabalho. Embora já não fosse o primeiro contacto com o mundo do trabalho, este estágio revelou-se um enorme desafio, visto que, para além de não querer deixar uma marca negativa na instituição acolhedora, também teria que adotar uma metodologia mais administrativa e legislativa, relativamente às experiências de trabalho anteriores.

Neste sentido, após ser acolhida e integrada na instituição, foi-lhe concedida a supervisão de uma responsável superior, tendo sido acompanhada diariamente pela mesma, e lhe permitiu acesso a alguns dados relativos à instituição e relevantes para a elaboração deste relatório. Porém, este acompanhamento não se limitou unicamente à responsável, tendo sido extensivo a todos os colaboradores da DRH. É de reconhecer e valorizar o processo de integração executado na divisão.

As atividades realizadas nos seis meses de estágio foram mais ou menos ao encontro do estipulado inicialmente. Embora tenham sido cumpridos os objetivos delineados, a estagiária sentia, por vezes, que era necessário mais. Contudo, tal não era possível, devido à política de privacidade implementada na organização, o que, por sua vez, impossibilitou uma maior recolha de dados e um melhor contacto com os procedimentos internos da organização, nomeadamente o acesso ao sistema de apoio à gestão da universidade e ao processo de seleção de candidatos.

Para além destas limitações, visto não ser a área de formação da mestranda, houve inicialmente alguma dificuldade na compreensão da componente legislativa, sendo ultrapassada posteriormente no momento em que esta foi aplicada na prática.

6.3. Desafios Futuros e Projetos

Para futuros desafios seria importante atribuir um papel mais ativo ao estagiário, permitindo um melhor acompanhamento das diversas áreas, nomeadamente no processo de recrutamento e seleção dos candidatos e nos vencimentos. Outro projeto que seria interessante desenvolver era comparação de políticas e práticas de GRH com outras universidades públicas e privadas.

BIBLIOGRAFIA

- ADSE. (15 de maio de 2018). Obtido de Instituto Público de Gestão Participada: <https://www2.adse.pt/rede-adse/como-funciona/?showmenu=1>
- Alves, D. R., & Castilhos, D. S. (2015). *A evolução da Universidade Portuguesa: Da sua origem ao século XVIII*. Porto: Universidade Portucalense.
- Amaral, A., & Magalhães, A. (2000). O conceito de stakeholders e o novo paradigma do ensino superior. *Revista Portuguesa de Educação*, 13(2), pp. 7-28. Obtido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202>
- Amaral, D. F. (2009). *Curso de Direito Administrativo* (3ª ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- António, R., & Proença, L. (2014). *A Gestão Documental na Governança da Informação*. Lisboa: APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação. Obtido em agosto de 2018, de http://www.apdsi.pt/wp-content/uploads/prev/Gest%C3%A3o%20Documental%202014_20141111.pdf
- Araújo, J. F. (2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Araújo, J. F. (2004). A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma. *Revista da Eurorrexión Galicia - Norte de Portugal*(6), pp. 83-91.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo*. Edições 70: Lisboa.
- Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. A. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boulton, G., & Lucas, C. (Agosto de 2011). What are universities for? *Chinese Science Bulletin*, 56, pp. 2506-2517.
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (Maio de 2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *BBR - Brazilian Business Review*, 13, pp. 94-115. doi:www.bbronline.com.br
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Caraça, J. M., Conceição, P., & Heitor, M. V. (1996). Uma perspectiva sobre a missão das universidades. *Análise Social*, 139, pp. 1201-1233. Obtido em 3 de Maio de 2018, de <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223396575R0tIQ8js9Iy17FX8.pdf>
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação* (3ª ed.). Lisboa: Edição Sílabo, Lda.
- Costa, A. F. (2014). *Processos de acolhimento e integração: promoção do envolvimento e identificação organizacional (Dissertação)*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa - Faculdade

de Economia e Gestão. Obtido em junho de 2018, de file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/multimedia_associa_pdf_tfm-arc.pdf

Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, F. J., Cardoso, C. C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Fiolhais, C., & Franco, J. E. (2016). Os Jesuítas em Portugal e a ciência: Continuidades e ruturas (Séculos XVI-XVIII). *Brotéria*, 9-28.

Fonseca, F., & Carapeto, C. (2014). *Administração Pública : modernização, qualidade e inovação* (3ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Sílabo.

Franco, J. E. (2006). O "Terramoto" Pombalino e a campanha de "desjesuitização" de Portugal. *Lusitania Sacra*, 18, 147-218.

Gouveia, L. B., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Hood, C. (1991). Public Administration Review. *A public management for all seasons?*, pp. 9-13.

Júlio, Z. S. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos numa Entidade Pública Italiana - O caso da Universidade de Bicocca*. (Relatório de Estágio) Universidade de Évora: Escola de Ciências Sociais: Departamento de Gestão.

Macore, S. A. (2015). *O papel de recursos humanos na função pública*. Moçambique: Universidade Pedagógica Nampula (Tese de Mestrado). Obtido em 1 de julho de 2018, de <https://pt.slideshare.net/sergiomacore/o-papel-de-recursos-humanos-na-funcao-publica-monografia>

Mano, M., & Marques, M. d. (2012). Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. *Revista de Administração Pública (online)*, 46(3), pp. 721-736. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000300005>

Mendes, I. M. (2012). *A estratégia de recursos humanos na Admnistração Pública: mito ou realidade?* Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Mintzberg, H. (1995). *Estruturas e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Nunes, M. d., & da Silva, A. (2009). *Da Europa para Évora e de Évora para o Mundo: A Universidade Jesuítica de Évora 1559-1759*. Évora: Barbosa & Xavier, Lda. - Artes Gráficas. Obtido em 5 de Novembro de 2017

Pereira, A. C. (2010). *Gestão de Potencial Humano numa Instituição Autárquica*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido em 2018 de junho de 3, de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13087/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio%20Curricular%20Ana%20Carina%20Pereira%20n%C2%BA%2020042573.pdf>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ribeiro, J. (2008). Comportamento Organizacional. *Ferramenta para um empreendedor*, pp. 1-96. Obtido em 6 de maio de 2018, de <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>

- Rocha, J. A. (Junho de 1999). Reformar a Administração Pública é Possível. *Forum 2000, Renovar a Administração*, 1-4.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. A. (2014). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- Rodrigues, M. Â. (2009). Modelos de Gestão Pública: Tipologias. *Administração Pública: Interface*, 34-38.
- Sekiou, e. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serrano, A., & Fialho, C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações* (2ª ed.). Lisboa: FCA - Editora Informática.
- Serrano, M. M. (2010). Socius Working Papers. (S. -C. Organizações, Ed.) *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*(1), pp. 1-42. Obtido em 2018, de <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, E. A. (2004). *O burocrático e o político na administração universitária: Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola) (Dissertação)* (1ª ed.). (F. p. Tecnologia, Ed.) Braga, Braga: Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia.
- Silva, I. (24 de Janeiro de 2018). *Ekonomista*. Obtido de Reforma por Invalidez: tudo o que precisa de saber: <http://www.e-konomista.pt/artigo/reforma-por-invalidez/>
- Souza, J., Kantorski, L. P., & Luis, M. A. (2011). *Revista Baiana de Enfermagem. Análise Documental e Observação Participante na pesquisa em saúde mental*, 25(2). Obtido de <http://dx.doi.org/10.18471/rbe.v25i2.5252>
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3ª edição ed.). Londres: Thomson. Obtido em 2 de junho de 2018, de https://scholar.google.co.uk/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Human+Resource+Management%3A+A+Critical+Text+%283rd+Edition%29&btnG=
- Teixeira, C. O. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (Dissertação Gestão das Organizações)*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Veiga, A., Magalhães, A. M., Sousa, S., Ribeiro, F. M., & Amaral, A. (2014). *A Reconfiguração da Gestão Universitária em Portugal* (Vol. 41). Educação, Sociedade & Culturas.
- Veloso, A. (2010). A percepção da Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas e públicas. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos - Dilemas de uma sociedade em transformação*, 1-13.
- Vieira, V. M., & Martins, P. A. (2015). *Estatuto de aposentação dos trabalhadores que exercem funções públicas e Regime da Reforma dos trabalhadores do setor privado*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.

SITES DE INTERNET

<http://www.uevora.pt/conhecer/>
<http://www.450anos.uevora.pt/site.php?p=historia>
http://www.bib.uevora.pt/arquivo_historico/Historia-da-Universidade
<https://dre.pt/>
<https://www.bep.gov.pt/>
<http://www.uevora.pt/mobilidade>
<http://www.sadm.uevora.pt>
<http://data.dre.pt/eli/dec-lei/207/2009/08/31/p/dre/pt/html>
<http://www.e-konomista.pt/artigo/reforma-por-invalidiez/>
<https://www.ina.pt/index.php/sobre-nos/o-ina/boas-vindas>
<https://www2.adse.pt/rede-adse/como-funciona/?showmenu=1>
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37413202>
<http://www.apdsi.pt/>
<http://analisesocial.ics.ul.pt/>
<https://pt.slideshare.net/sergiomacore/o-papel-de-recursos-humanos-na-funcao-publica-monografia>
<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-761220120003000057>
<https://estudogeral.sib.uc.pt/>
<http://www.anje.pt/>
<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>
<http://www.e-konomista.pt/artigo/reforma-por-invalidiez/>
<https://scholar.google.co.uk/>

LEGISLAÇÃO:

Despacho n.º 1989/2018 (2.ª série), de 21 de fevereiro
Lei n.º 8/2010, de 13 de maio
Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto
Diário da República n.º 162/1980, Série I, Lei 19/80 de 16 de julho
Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de julho
Decretos-Leis n.º 69/88, de 3 de março, 207/2009, de 31 de agosto

Lei n.º 7/2010, de 13 maio

Decreto-Lei n.º 207/2009, 1.ª série – N.º 168 – 31 de agosto de 2009

Decreto-Lei n.º 124/99, série I-A de 1999-04-20

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho

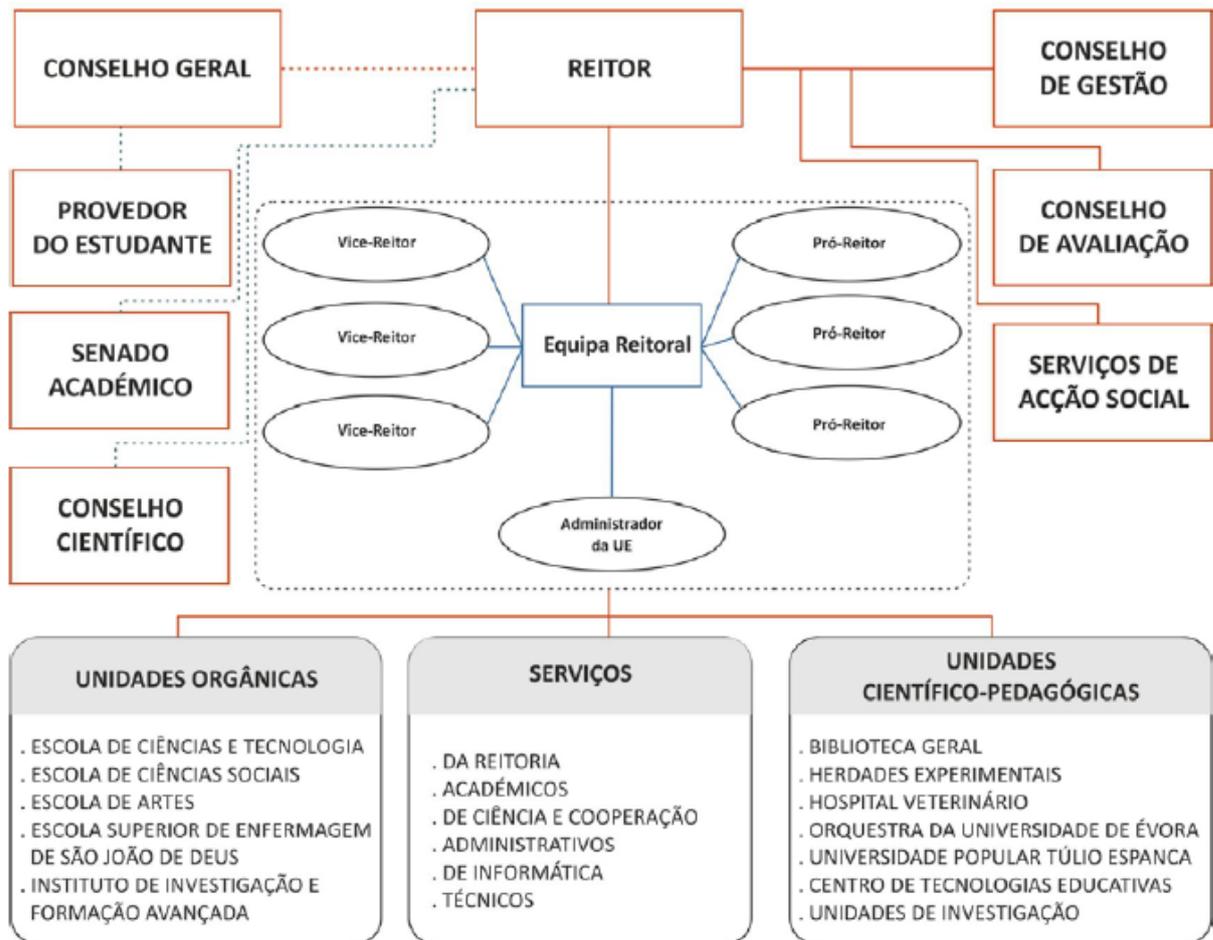
Ordem de Serviço n.º 12/2015

Decreto-Lei n.º 155/92

Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro

ANEXOS

Anexo 1 - Organograma da Universidade de Évora



Fonte: Elaborado pela Universidade de Évora no Relatório de Atividades de 2016

Anexo 2 - Estruturas Orgânicas da Universidade de Évora

Estrutura Orgânica		
Serviços		Sub-Estruturas
	Serviços de Reitoria	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete do Administrador; • Gabinete de Comunicação; • Gabinete de Assessoria Jurídica; • Gabinete de Planeamento e Garantia da Qualidade.
	Serviços Académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de Formação Graduada e Pós-graduada; • Divisão de Registo e Certificação Escolares.
	Serviços Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de Recursos Humanos; • Divisão Financeira; • Gabinete de Gestão de Projetos.
	Serviços de Ciência e Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete de Apoio à Investigação; • Gabinete de Apoio à Cooperação e Mobilidade; • Gabinete de Apoio ao Empreendedorismo e à Transferência de Tecnologia.
	Serviços de Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de Infraestruturas e serviços; • Divisão de Sistemas, Aplicações e Multimédia.
	Serviços Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão de Manutenção de Instalações e Equipamentos; • Divisão de Planeamento, Construção e Conservação.

Unidades Científico-Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none">• Biblioteca Geral;• Herdades Experimentais;• Hospital Veterinário;• Orquestra da Universidade de Évora;• Universidade Popular Túlio Espanca;• Centro de Tecnologias Educativas;• Unidades de Investigação.
--	---

Fonte: Elaboração própria com base a informação declarada em *Diário da República*, 2.ª série — N.º 149 — 5 de agosto de 2014

Anexo 3 - Estatuto de Carreira Docente Universitária

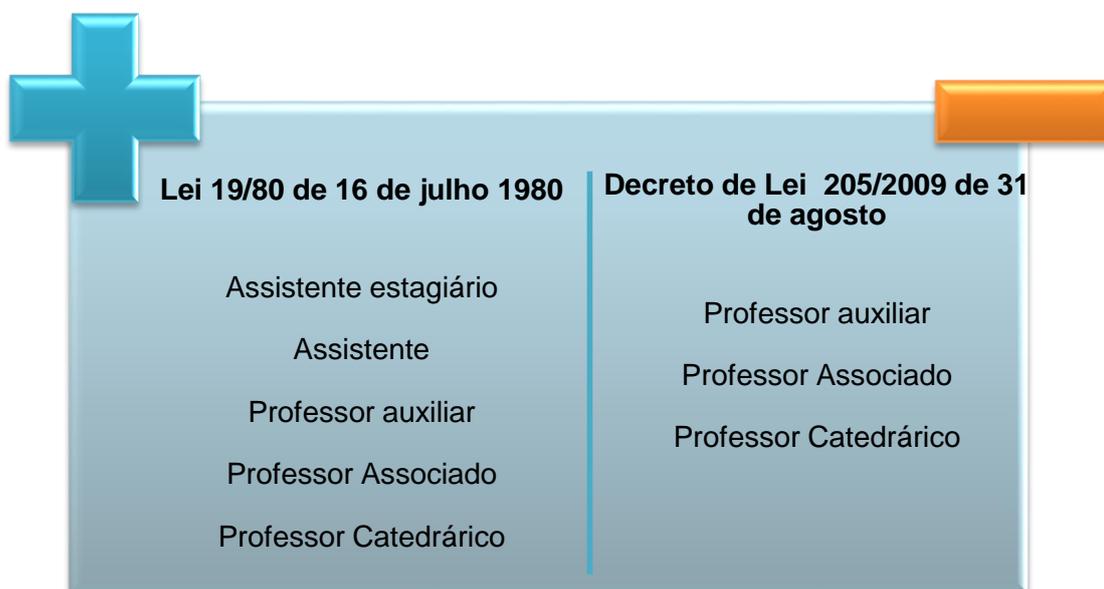
Estatuto de Carreira Docente Universitária (E.C.D.U.)	Habilitações	Funções
Assistente Estagiário	Grau de licenciado ou curso superior (nota mínima de Bom)	Responsável por lecionar aulas práticas ou teórico-práticas e elaborar trabalhos de laboratório ou de campo em cursos de licenciatura.
Assistente	Grau de mestre (com dois anos de experiência na área e aprovação nas provas de aptidão pedagógica e científica)	Lecionar aulas práticas ou teóricas-práticas ou a participação no serviço em trabalhos de laboratório ou de campo e em disciplinas dos cursos de licenciatura ou pós-graduação sob supervisão e autorização dos respectivos professores.
Professor auxiliar	Grau de doutor (com vínculo à instituição pelo menos cinco anos com contrato)	Gerir disciplinas de licenciatura e dos cursos de pós-graduação, podendo também ser atribuída a esse cargo aos professores associados, quando estes completarem cinco anos de serviço na instituição como docente e as circunstâncias no serviço o permitam.
Professor Associado	Grau de doutor	Exerce funções de assistente do professor catedrático, incumbindo tarefas como gerir disciplinas dos cursos de licenciatura, pós-

		<p>graduações ou seminários, coordenar aulas práticas ou teórico-práticas, assim como trabalhos de campo ou laboratório, conforme a carência que o serviço possa obter relativamente a essas atividades, orientar ou proceder a investigações científicas consoante a disciplina, grupo de disciplinas ou departamento e cooperar com professores catedráticos que estejam inseridos no grupo de trabalho de investigação.</p>
<p>Professor Catedrático</p>	<p>Grau de doutor</p>	<p>Coordenar a orientação pedagógica e científica de uma disciplina, de conjunto de disciplinas ou até de um departamento.</p> <p>Gere disciplinas dos cursos de licenciatura, pós-graduações ou seminários, orientar aulas práticas ou teórico-práticas, bem como trabalhos de campo ou de laboratório, não sendo obrigado a exercer um serviço docente em aulas e trabalhos desse carácter.</p> <p>Dirige os professores do departamento, assim como, os programas, o estudo e a aplicação de métodos e ensino e investigação referentes às disciplinas do grupo de trabalho ou do departamento, coordena e elabora</p>

		trabalhos de investigação e em caso de ausência dos restantes professores catedráticos do seu grupo de trabalho, cabe ao docente a sua substituição.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base a Lei 19/80 de 16 de julho 1980

Anexo 4 - Estatutos de Carreira Docente Universitária - Comparação



Lei 19/80 de 16 de julho 1980	Decreto de Lei 205/2009 de 31 de agosto
Assistente estagiário	Professor auxiliar
Assistente	Professor Associado
Professor auxiliar	Professor Catedrático
Professor Associado	
Professor Catedrático	

Fonte: Elaboração própria com base na informação exposta no *Diário da República, Série I – N.º 162 – 16-7-1980* e no *Diário República, 1.ª série — N.º 168 — 31 de agosto de 2009*

Anexo 5 - Estatuto de Carreira Docente Politécnico

Estatutos de Carreira Docente Politécnico (E.C.D.P.)	Funções
Professor - Adjunto	Colaboração com os professores-coordenadores numa disciplina ou numa área científica através de lecionação de aulas teóricas, teóricas e práticas, na orientação e acompanhamento de estágio, seminários e trabalhos de laboratório e/ou de campo, no desenvolvimento e realização de atividades de investigação científica e experimental no âmbito de uma disciplina, bem como na cooperação com os outros professores da mesma disciplina ou área científica.
Professor Coordenador	Gestão pedagógica, científica e técnica das atividades docentes e de investigação de uma disciplina ou área científica nomeadamente: <ul style="list-style-type: none">• Lecionar aulas teóricas, teórico-práticas e práticas;• Orientar e dirigir estágios, seminários e trabalhos de laboratório ou de campo• Dirigir atividades pedagógicas, científicas e técnicas de professores adjuntos;• Coordenar programas, metodologias de ensino e linhas de investigação• Realizar e coordenar atividades de investigação científica
Professor Coordenador principal	Desempenha todas as atividades de um professor coordenador com complementarização de atividades de coordenação intersectorial.

Fonte: Elaboração própria com base no Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de julho, alterado pelos Decretos-Leis n.º 69/88, de 3 de março, 207/2009, de 31 de agosto (que procede à sua republicação) e pela Lei n.º 7/2010, de 13 maio

Anexo 6 - Estatuto de Investigador

Estatutos de Funções Investigador	
Professor Auxiliar	Elaborar projetos de investigação e desenvolvimento de atividades científicas e técnicas interligadas com objetivos da instituição, supervisionar os projetos que estejam a seu cargo, auxiliar projetos de investigação desenvolvidos por bolseiros, estagiários e assistentes e colaborar na sua formação, assim como de programas de formação para a instituição.
Investigador principal	Colaboração em programas de investigação e a sua tradução em projetos, organizar e supervisionar projetos de investigação e desenvolvimento, bem como, facultar ações de formação na área da metodologia científica. Auxiliar os projetos de investigação executados por bolseiros, estagiários e assistentes de investigação, assim como colaborar no seu processo de formação. Coordenar teses dos estudantes do ensino superior (licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento, assim como, virem a ser eleitos ou participar em órgão colegiais da instituição.
Investigador Coordenador	Coordenação de programas e equipas de investigação consoante a sua área científica, bem com a conceção de programas de investigação, possibilitando que estes se transformem em projetos. Desenvolvimento de formações da área da metodologia de investigação e desenvolvimento. Coordenar teses dos estudantes do ensino superior (licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento, assim como, virem a ser eleitos ou participar em órgão colegiais da instituição.

Fonte: Elaboração própria com base no Decreto-Lei n.º 124/99, presente no Diário da República n.º 92/1999, Série I-A de 1999-04-20

Anexo 7 - Pessoal docente e investigador segundo a carreira e categoria profissional, por unidades orgânicas e outras estruturas (2016)

UO e outras estruturas	Catedrático		Associado		Auxiliar		Assistente		Leitor	Monitor	Coordenador		Adjunto		Total			Investigador	
	Carreira	Convocado	Carreira	Convocado	Carreira	Convocado	Carreira	Convocado			Carreira	Convocado	Carreira	Convocado	Carreira	Convocado	Carreira		Convocado
EA	1		4		30	21	2	32								37	53	90	
ECS	7		21		128	11		3	1							156	15	171	
ECT	7	1	29	1	221	4	3	19								260	25	285	3
ESESJD								4			11		14	6	25	10	35		1
IIFA																			26
Reitoria - Docentes em comissão de serviço	1		3												4	0	4		
TOTAL	16	1	57	1	379	36	5	58	1	0	11	0	14	6	482	103	585	30	
Média de Idades	60	68	58	63	51	46	46	41	49		58		51	47	52	43	51	41	

Fonte: Serviços Administrativos da Universidade de Évora, Relatório de Atividades 2016

Anexo 8 - Caracterização das carreiras gerais

Carreira	Categorias	Conteúdo funcional	Grau de complexidade funcional	Número de posição remuneratórias
Técnico Superior	Técnico superior	<p>Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão.</p> <p>Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projectos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras actividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços</p> <p>Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado</p> <p>Representação do órgão ou serviço em serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por directivas ou orientações superiores.</p>	3	14
Assistente Técnico	Coordenador Técnico	<p>Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável.</p> <p>Realização das actividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e</p>		

		<p>directivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade.</p> <p>Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.</p>		
	Assistente Técnico	<p>Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em directivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.</p>	2	9
Assistentes Operacionais	Encarregado geral operacional	<p>Funções de chefia do pessoal da carreira de assistente operacional.</p> <p>Coordenação geral de todas as tarefas realizadas pelo pessoal afeto aos setores de atividade sob sua supervisão.</p>	1	2
	Encarregado operacional	<p>Funções de coordenação dos assistentes operacionais afetos ao seu setor de atividade, por cujos resultados é responsável.</p> <p>Realização das tarefas de programação, organização e controlo dos trabalhos a executar pelo pessoal sob sua coordenação.</p> <p>Substituição do encarregado geral nas suas ausências e impedimentos.</p>		5
	Assistente operacional	<p>Funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis.</p>		8

		<p>Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforço físico.</p> <p>Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.</p>		
--	--	--	--	--

Fonte: Lei 35 do Código do Trabalho – *Diário da República*, 1.ª série — N.º 117 — 20 de junho de 2014

Anexo 9 - Pessoal não docente segundo a carreira profissional, por unidade orgânica e outras estruturas (2016)

UO e outras estruturas	Dirigente	Regime Geral			Regime Especial	Total
		Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Informática	
EA	1	4	6	1		12
ECS	1	5	10			16
ECT	1	23	34	12		70
ESESJD	1	1	5		2	9
IIFA	1	7	3		1	12
Serviços	16	59	52	73	22	222
Unidades Científico-Pedagógicas	1	14	21	11	1	48
Total	22	113	131	97	26	389
Média de Idades	45	46	51	52	41	49

Fonte: Serviços Administrativos da Universidade de Évora, Relatório de Atividades da Universidade de Évora

Anexo 10 - Proposta para abertura de procedimento concursal



UNIVERSIDADE
DE ÉVORA

PROPOSTA PARA ABERTURA DE PROCEDIMENTO CONCURSAL

(Conforme modelo anexo à Republicação do despacho nº 56/2014, de 2 junho)

Procedimento concursal para: _____

Carreira/categoria de: _____

Justificação da proposta *(deve conter obrigatoriamente informação sobre os novos serviços a prestar ou a desenvolver, claramente definidos, com objetivos e metas)*

1. Procedimento:

- Recrutamento para candidatos com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente constituída;
- Recrutamento para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado;
- Recrutamento para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo determinado ou determinável;

Local de trabalho (departamento/serviço) _____

Caraterização sumária do posto de trabalho: O posto de trabalho caracteriza-se pelo exercício de funções, nomeadamente:

Descrição das tarefas a desempenhar:

2. Requisitos obrigatórios:

2.1 Habilitações académicas:

2.2 Curso:

3. Requisitos preferenciais

3.1 Conhecimentos de (ex.: línguas, informática,...):

3.2 Competências em (ex.: pessoais, sociais, técnicas,...)

4. Métodos de seleção a utilizar:

São os que estão previstos na Portaria nº 83-A/2009, de 22 de janeiro, com as alterações introduzidas pela Portaria nº 145-A/2011, de 6 de abril.

5. Composição e Identificação do júri:

Presidente do júri: (nome); (cargo ou carreira)

Vogais efetivos: (nome); (cargo ou carreira)

Vogais suplentes: (nome); (cargo ou carreira)

O primeiro vogal efetivo substitui o presidente nas suas ausências e impedimentos.

Data: / /

O/A (título)

Informação SADM	
Previsão no mapa de pessoal da UE	Cabimento e previsão da nova despesa
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo 11 - Fases do Procedimento Concursal - Portaria 83-A/2009

Fases do Concurso Público	
Articulação de Procedimentos Concurrais (art.4º)	Consulta à entidade centralizada para constituição de reservas de recrutamento (ECCRC).
Consulta à ECCRC (art.4º)	Havendo candidatos em reserva segue-se o previsto no art.47º.
Publicitação do Procedimento Concursal Comum (art.19º a 21º)	Da publicação do procedimento concursal consta a designação do júri e a definição dos critérios. A publicação integral deve ser feita no DR. (2ª Série) e no BEP e o extrato no <i>site</i> da instituição e jornal de expansão nacional.
Composição do Júri (art. 21º)	Composto por três membros, não podendo estar integrados em carreira de grau inferior e devem ter formulação em RH e na área para que se destina o recrutamento.
Formulação de candidaturas (art.27º)	Através de formulário – tipo em papel ou em formato digital.
Apreciação das candidaturas (art. 28º a 31º)	Isto é, com a admissão dos candidatos, exclusão quando não reúnam os requisitos exigidos.
Convocatória dos candidatos admitidos (art.31º)	Para se proceder à realização dos métodos de seleção.
Seleção (art. 6º a 18º da Portaria e art. 53º da Lei 12-A/2008)	A lei distingue métodos de seleção obrigatórios: Provas de conhecimento, avaliação psicológica, avaliação curricular e entrevista. Prevê-se ainda métodos de seleção facultativos ou complementares: entrevista profissional de seleção; avaliação de competências por portfólio; provas físicas; exame médico e curso de formação específica.
Classificação e ordenação dos candidatos (art. 33º a 35º)	Em cada método de seleção o candidato é classificado de 0-20. A classificação final é expressa da mesma maneira de 0 a 20, em resultado da média aritmética ponderada das

	classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção.
Audiência dos interessados (art. 36º)	Audição dos interessados por força do art. 267º, nº5 da Constituição da República e art. 100 do CPA.
Homologação (art. 36º, nº2)	O qual, pode estar em concordância com os projetos; ou atender aos argumentos deduzidos na audiência – A entidade com competência homologatória não pode alterar a classificação proposta, mas pode recusar e propor nova orientação.
Cessação do Procedimento Concursal (art.º 37 e 38)	Cessa com a ocupação dos postos de trabalho publicitados. Quando os postos de trabalho não possam ser totalmente ocupados por insuficiência de inexistência de candidatos, ou falta de acordo na negociação do posicionamento remuneratório entre a entidade pública e os candidatos constantes da lista. Excepcionalmente, por ato devidamente fundamentado da entidade responsável pela sua realização, seguido da homologação do respetivo membro do governo, desde que não tenha sido efetuada a ordenação final dos candidatos

Fonte: Elaborado por Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Anexo 12 - Requisitos de admissão para o processo de recrutamento sob o ECDU e ECPDESP

Certificado comprovativo de titularidade dos graus académicos	Fotocópia do cartão de cidadão	Certificado de registo criminal
Atestado de robustez física e perfil psíquico	Boletim de vacinação atualizado	<i>Curriculum vitae</i> (2 exemplares em papel e 1 em suporte digital)
Outros diplomas ou certificados de curso referidos no <i>Curriculum vitae</i>	Documentos comprovativos	Trabalhos selecionados pelo candidato como mais representativos do seu <i>Curriculum vitae</i> (2 exemplares de cada trabalho e 1 cópia digital)
	Declaração de compromisso de honra	

Fonte: Elaboração própria com base no Diário da República n.º 249/2015, Série II de 2015-12-22 (retirado em <https://dre.tretas.org/dre/2364734/despacho-15384-2015-de-22-de-dezembro>, a 4 de abril de 2018)

Anexo 13 - Tipos de contratos elaborados pela DRH da Universidade de Évora

Formas	Descrição
Nomeação (Art.10º e sgs. da Lei 12-A, de 27 de fevereiro de 2008)	<p>É uma modalidade de relação jurídica laboral entre a Administração e os seus trabalhadores, cujas características são seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Deixar de atribuir a qualidade de funcionário;- Passa a ser restrita às carreiras que envolvem autoridade;- Pode revestir natureza precária, já que pode ser definida ou transitória, os que não tenham a qualidade de sujeitos de relação jurídica de emprego público constituído por tempo indeterminado e pelos que se encontrem em mobilidade especial (Art.13º); <p>A nomeação definitiva supõe a existência de um período experimental que deve ser concluído com sucesso.</p>
Contrato de trabalho em Funções Públicas	<p>Esta mobilidade de relação jurídica deve ser considerada o normal para todos os trabalhadores que não são nomeados ou são contratados em comissão de serviço.</p> <p>O contrato de trabalho em funções públicas pode ser efetuado por tempo indeterminado ou a termo resolutivo, certo ou incerto.</p>
Comissão de Serviço (Art.23º e sgs)	<p>Constitui uma relação jurídica limitada, por norma, a três anos, sem prejuízo de poder ser renovável.</p>
Contrato Individual de Trabalho	<p>Há quem entenda que é possível a existência o contrato individual de trabalho (Art.117º, nº2 de Lei 12-A/2008).</p>
Contratos de Prestação de Serviços (Art. 35 da Lei 12-A/2008)	<p>Trata-se de uma forma de vinculação, mas não dum verdadeiro contrato de trabalho, já que não existe subordinação jurídica.</p> <p>Constituem contratos de prestação de serviços, os contratos de tarefas e de avença.</p>

	<p>Ainda segundo o art.35º este contrato tem que obedecer cumulativamente às seguintes características:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Se trate de trabalho não subordinado;b) O trabalho seja realizado, em regra, por pessoa coletiva;c) Seja observado o regime legal de aquisição de serviços;d) O contrato comprove ter regularizadas as suas obrigações fiscais e com a segurança social.
--	--

Fonte: Elaboração própria com base em Rocha, J. A. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Anexo 14 - Tipos de horários

Tipo de Horário	Descrição	Destinatário
Horário Flexível	<p>O horário flexível permite ao trabalhador de um serviço gerir os seus tempos de trabalho, escolhendo as horas de entrada e de saída.</p> <p>A adoção deste tipo de horário inclui algumas normas tais como:</p> <ol style="list-style-type: none">1) A flexibilidade não pode interferir no funcionamento e na eficácia dos serviços;2) Prever através das plataformas fixas da parte da manhã e da parte da tarde, uma duração inferior a quatro horas;3) Não podem ser realizadas mais de 10 horas de trabalho;4) O cumprimento da duração de trabalho deve ser referente à semana, à quinzena ou ao mês.	<p>Trabalhadores não docentes</p> <p>Grávidas ou Período de aleitamento</p>
Horário Rígido	<p>O horário rígido consiste na prestação 8 horas de trabalho diário e, sem prejuízo de disposição diversa emitida pela Reitora, decorre, nos dias úteis, entre as 9 horas e as 13 horas no período da manhã e entre as 14 horas e as 18 horas no período da tarde.</p>	<p>Técnicos Superiores</p> <p>Assistentes Técnicos</p> <p>Assistentes Operacionais</p> <p>Administrativos</p>
Horário desfasado	<p>O horário desfasado é que aquele que embora mantendo inalterado o período normal de trabalho diário, permite estabelecer, serviço a serviço, e sem possibilidade de opção, horas fixas diferentes de entrada e de saída.</p> <p>Compete à Reitora definir e aplicar o horário desfasado.</p>	

Jornada Contínua	<p>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.</p> <p>A jornada ocupa um dos períodos do dia e obriga à prestação de 7 horas e 30 minutos de trabalho diário e 37 horas e 30 minutos por semana</p> <p>Ao pessoal abrangido por esta modalidade é concedido diariamente um período de 15 minutos de tolerância na hora de entrada, que terá de ser obrigatoriamente compensado no mesmo dia.</p>	<p>Trabalhadores progenitores (com filhos até à idade de 12 anos ou que possuam deficiência ou doença crónica)</p> <p>Trabalhadores adotantes em condições de progenitores</p> <p>Trabalhador que, substituindo os progenitores, tenha a seu cargo neto (idade inferior a 12 anos)</p> <p>Trabalhadores adotantes, tutores ou indivíduo a quem foi concedida a confiança judicial ou administrativa do menor</p> <p>Trabalhadores estudantes</p> <p>Trabalhadores em situações excecionais que o justifiquem</p>
Trabalho por turnos	<p>Organização de trabalho em equipa, no qual os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas. Cada turno não pode ultrapassar os limites máximos dos períodos normais de trabalho.</p> <p>Os responsáveis das unidades orgânicas ou dos serviços podem, por motivos de organização do serviço e sob proposta devidamente fundamentada, solicitar à Reitora ou ao decisor com competência delegada para adotarem a modalidade por turnos.</p>	

Fonte: Elaboração própria com base na Lei nº35/2014 de 20 de junho e na Ordem de Serviço nº12/2015 de 13 de março

Anexo 15 - Tipos de Aposentação

Tipos de Aposentação	Definição	Idade Limite
Aposentação não antecipada	<p>Se o colaborador contar, pelo menos, 15 anos de serviço e ter atingido a idade normal de acesso à pensão de velhice</p> <p>Se o colaborador contar, pelo menos, 5 anos de serviço ou completar este período com tempo de descontos para outras instituições de previdência (tempo de garantia) e reunir uma das seguintes condições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter atingido o limite de idade para o exercício das suas funções; • Ser declarado, pela junta médica da CGA, absoluta e permanentemente incapaz para o exercício das suas funções; • Ser punido com a pena disciplinar de aposentação compulsiva. <p>Contar, pelo menos, 3 anos de serviço ou completar este período com tempo de descontos</p>	<p>Tempo de serviço aos 65 anos de idade:</p> <p>< 41 =>41 e <42 =>42 e <43 =>43 e <44 =>44</p> <p>Idade normal de acesso à pensão de velhice:</p> <p>66 anos e 4 meses 66 anos 65 anos e 8 anos 65 anos e 4 meses</p>

	<p>para outras instituições de previdência (tempo de garantia) e ser declarado, pela junta médica da CGA, absoluta e permanentemente incapaz para o exercício de toda e qualquer profissão ou trabalho.</p> <p>Os subscritores que tinham, em 31 de dezembro de 2005, pelo menos, 60 anos de idade e 36 anos de serviço podem aposentar-se quando quiserem. Do mesmo modo, os subscritores que naquela data reuniam condições para se aposentarem antecipadamente, continuam a poder aposentar-se ao abrigo do artigo 37.º-A do Estatuto da Aposentação independentemente de quaisquer outros requisitos.</p>	
<p>Aposentação antecipada</p>	<p>É uma aposentação voluntária, verifica-se quando o subscritor contar, pelo menos, 55 anos de idade, desde que, na data em que completou essa idade, tivesse, pelo menos, 30 anos de serviço, ou beneficiar de regime especial que lhe permita requerer a aposentação ou passar voluntariamente a essa situação antes de atingir a idade normal de acesso à pensão de velhice.</p>	

<p>Aposentação por carreira longa</p>	<p>É uma modalidade especial de aposentação voluntária antecipada, verifica-se quando o subscritor contar, pelo menos, 48 anos de serviço efetivo e 60 anos de idade ou quando, tendo sido inscrito na Caixa Geral de Aposentações ou no regime geral de segurança social com idade igual ou inferior a 14 anos, contar, pelo menos, 46 anos de serviço efetivo e 60 anos de idade.</p>	
<p>Aposentação Ordinária</p>	<p>Grupo A - Subscritores inscritos até 1993-08-31 com condições para aposentação até 2005-12-31 (salvaguarda de direitos de 2005)</p> <p>Os subscritores inscritos até 1993-08-31 com:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 60 anos de idade e 36 anos de serviço em 2005-12-31 podem aposentar-se de acordo com o regime em vigor nesta data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação; • 36 anos de serviço mas menos de 60 anos de idade (ou da idade que lhes for aplicável, quando beneficiem de um regime especial) em 2005-12-31 podem aposentar-se antecipadamente ao abrigo 	

	<p>do artigo 37.º-A de acordo com o regime em vigor nesta última data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação.</p> <p>A pensão de aposentação terá uma única parcela e será integralmente calculada com base no Estatuto da Aposentação, correspondendo, em princípio (se não houver lugar à consideração de médias de remunerações), à última remuneração mensal relevante auferida pelo subscritor no ativo à data da aposentação, deduzida da percentagem da quota para a CGA em vigor em 2005.</p> <p>Grupo B - Subscritores inscritos até 1993-08-31 com condições entre 2006-01-01 e 2007-12-31 (salvaguarda de direitos de 2007).</p> <p>Os subscritores inscritos até 1993-08-31 com, pelo menos, 36 anos de serviço e 61 anos de idade ou 37 anos de serviço em 2007-12-31 podem aposentar-se de acordo com o regime em vigor</p>	
--	--	--

nesta última data independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação.

Grupo C - Subscritores inscritos até 1993-08-31 sem condições para aposentação até 2007-12-31 (sem salvaguarda de direitos)

Grupo D - Subscritores inscritos entre 1993-09-01 e 2001-12-31 com condições para aposentação até 2005-12-31 (salvaguarda de direitos de 2005)

Os subscritores inscritos entre 1993-09-01 e 2001-12-31 com:

- 60 anos de idade e 36 anos de serviço em 2005-12-31 podem aposentar-se de acordo com o regime em vigor nesta data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação;
- 36 anos de serviço, mas menos de 60 anos de idade (ou da idade que lhes for aplicável, quando beneficiem de um regime especial) em 2005-12-31 podem aposentar-se antecipadamente ao abrigo

	<p>do artigo 37.º-A de acordo com o regime em vigor nesta última data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação.</p> <p>Grupo E - Subscritores inscritos entre 1993-09-01 e 2001-12-31 com condições para aposentação entre 2006-01-01 e 2007-12-31 (salvaguada de direitos de 2007)</p>	
<p>Aposentação por incapacidade absoluta geral</p>	<p>Em matéria de aposentação com fundamento em incapacidade, é necessário distinguir entre a incapacidade permanente e absoluta para as funções exercidas(que continua a ser suficiente para justificar o reconhecimento do direito à aposentação) da incapacidade absoluta geral, isto é, a incapacidade permanente e absoluta para toda e qualquer profissão ou trabalho, a qual beneficia de um regime mais favorável, assente em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um prazo de garantia de 3 anos; 	

	<ul style="list-style-type: none">• Um valor mínimo igual à pensão mínima garantida no regime geral da segurança social correspondente a 40 anos;	
--	---	--

Fonte: Elaboração própria com base na informação descrita na Caixa Geral de Aposentações (<https://www.cga.pt/aposentacao.asp>, retirado em 9-05-2018)

Descendentes / Cônjuge	
NUB do titular:	_____
Nome do familiar:	_____
Data de nascimento	____/____/____ Sexo: _____
Doc. identificação:	_____
NIF:	_____
Início Descontos ADSE:	____/____/____
NUB do titular:	_____
Nome do familiar:	_____
Data de nascimento	____/____/____ Sexo: _____
Doc. identificação:	_____
NIF:	_____
Início Descontos ADSE:	____/____/____

As declarações prestadas correspondem à verdade e não omitem qualquer informação relevante.

Data: ____/____/____

Assinatura _____

NOTA: O formulário deverá ser preenchido, assinado e enviado à Divisão de Recursos Humanos

Anexo 18 - Remessa de documentos para comparticipação da ADSE



ADSE

REMESSA DE DOCUMENTOS PARA COMPARTICIPAÇÃO

Nome completo _____

Nº Beneficiário ADSE _____

Unidade/Serviço _____

JUNTO REMETO OS SEQUINTES DOCUMENTOS PARA ENVIO DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA À ADSE PARA COMPARTICIPAÇÃO: (assinale com X o tipo de documento(s) enviado(s). Só podem ser aceites para comparticipação documentos originais).

<input type="checkbox"/> RECIBO DE CONSULTA Nº Recibo: _____ Data Recibo: _____ Valor: _____	<input type="checkbox"/> RECIBO DE CONSULTA Nº Recibo: _____ Data Recibo: _____ Valor: _____
<input type="checkbox"/> RECIBO DE CONSULTA Nº Recibo: _____ Data Recibo: _____ Valor: _____	<input type="checkbox"/> RECIBO DE CONSULTA Nº Recibo: _____ Data Recibo: _____ Valor: _____

RECIBOS E RECEITAS MÉDICAS E DEMAIS DOCUMENTOS RESPEITANTES A:

Análises Radiografias Entregagem Fisioterapia
 Próteses (óculos, placas dentárias, etc.) Tratamentos Térmicos
 Tratamento de Estomatologia
 Internamento ou Tratamento Ambulatório em Clínica Privada Transportes
 Cuidados de Saúde no Estrangeiro
 Outro (indicar o tipo de despesa): _____

Nº total de documentos: _____

Data: ____/____/____

_____ (Assinatura)

A cada formulário apenas deverão ser anexados documentos respeitantes a um só beneficiário

NOTA: O formulário deverá ser preenchido, assinado e enviado à Divisão de Recursos Humanos