



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Importância da Política de Formação e Informação na
Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de
Évora***

Catarina Estrela

Orientação: Prof^a Doutora Fátima Jorge

Dr^a. Cristina Bernardo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A Importância da Política de Formação e Informação na
Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de
Évora***

Catarina Estrela

Orientação: Prof^a Doutora Fátima Jorge

Dr^a. Cristina Bernardo

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Relatório de Estágio

Évora, 2018

Constituição do Júri:

Presidente do Júri: Professora Dr.^a. Marta Silvério

Arguente: Professor Dr. Paulo Silva

Orientadora: Professora Dr.^a. Fátima Jorge

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, aos meus irmãos e aos meus avós.

Agradecimentos

Um agradecimento especial à minha família, sem a qual não poderiam ter sido realizados todos os objetivos envolvidos neste estágio, pela compreensão e carinho demonstrados ao longo deste percurso académico. Sem eles nada seria possível.

À Professora Dr.^a Fátima Jorge, agradecer por toda a disponibilidade como orientadora de Estágio, sem a qual não teria sido possível a realização do mesmo, bem como todos os conhecimentos transmitidos.

À Dr.^a Cristina Bernardo, Chefe da Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora, agradecer pela oportunidade, pelos conhecimentos transmitidos, por todo o carinho e disponibilidade demonstrada, pelo seu profissionalismo e pelos ensinamentos e ferramentas que disponibilizou ao longo deste estágio.

Às Drs. Elsa Ludovino e Sandra Ataíde pelo espetacular acolhimento e bom ambiente de trabalho que me proporcionaram. Pela paciência, ajuda e conhecimentos que me transmitiram ao longo deste estágio e principalmente toda a disponibilidade demonstrada.

Aos meus amigos, que estiveram sempre prontos a ouvir todos os desabafos em momentos de desgaste e que mesmo sem tempo para eles, estiveram sempre lá.

A todos os professores do Mestrado de Gestão, Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora, por toda a matéria lecionada e conhecimentos transmitidos que forneceram ferramentas essenciais para a prática dos mesmos.

Resumo

O presente relatório teve por base o estágio realizado na Divisão de Gestão de Pessoal (Recursos Humanos) da Câmara Municipal de Évora, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos.

O principal objetivo deste Relatório consiste em identificar e descrever de forma detalhada as atividades desenvolvidas na organização acolhedora, bem como refletir sobre a importância das políticas e práticas de formação e informação no âmbito da Gestão de Recursos Humanos de uma autarquia.

São apresentados e descritos um conjunto de processos e atividades de GRH desenvolvidos no âmbito das políticas de informação e formação. Destaca-se o Balanço Social como um documento que sistematiza um conjunto alargado de informações que caracteriza o tipo e qualidade de emprego e o investimento em RH. No que concerne à política de formação esta é apresentada como uma ferramenta de valorização pessoal e profissional e de desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave:

Gestão de Recursos Humanos; Formação Profissional; Indicadores.

Abstract

The importance of the Training and Information policy in Human Resource Management at Évora Municipality

This report was based on the internship done in the Division of Personnel Management (Human Resources) of Évora City Municipality, in the scope of the Master's Degree in Management - Specialization in Human Resources.

The main objective of this Report is to identify and describe in detail the activities carried out in the welcoming organization, as well as to reflect on the importance of training and information policies and practices within the Human Resources Management of a local authority.

A set of HRM processes and activities developed in the context of information and training policies are presented and described. It highlights the Social Balance as a document that systematizes a broad set of information that characterizes the type and quality of employment and the investment in HR. As far as training policy is concerned, it is presented as a tool for personal and professional enhancement and organizational development.

Keywords:

Human Resources Management; Professional Training; Indicators.

Índice

Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	10
1. Capítulo I - Introdução	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	14
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos.....	15
1.3. Metodologia.....	15
2. Capítulo II – CarAterização da Entidade Acolhedora	17
2.1 Breve apresentação da Câmara Municipal de Évora (CME)	17
2.2 A Divisão de Gestão de Pessoal	20
2.2.1. Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional.....	21
3. Capítulo III- Atividades Desenvolvidas.....	23
3.1 Balanço social.....	23
3.2.1. Evolução de indicadores de Recursos Humanos.....	25
3.2.2. Absentismo.....	26
3.2.3. Trabalho Extraordinário	33
3.3. Formação:	44
3.3.1. Elaboração do Plano de Formação 2018/2019.	48
3.3.2. A Evolução da Formação	50
3.3.3. Número de participantes em ações de formação.....	50

3.3.4. Número de horas despendidas com ações de formação.....	54
3.3.5. Investimento anual com formação	57
3.4. Outras Atividades.....	58
4. Capítulo IV - Enquadramento Teórico sobre Informação de RH e Política de Formação.....	59
4.1. Tipos de Formação.....	60
5. Capítulo V - Análise Crítica	66
5.1. Balanço do Estágio	66
5.2. Sugestões e Recomendações de Melhoria	66
6. Capítulo VI - Considerações Finais	68
6.1. Considerações Gerais.....	68
6.2. Limitações do Estágio e desafios futuros.....	68
Bibliografia	69

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

UE – Universidade de Évora

DGP - Divisão de Gestão de Pessoal

NFDO - Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional

CME - Câmara Municipal de Évora

RH - Recursos Humanos

AT - Acidentes de Trabalho

Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Distribuição das faltas, por carreira 2015.....	pág.25
Gráfico 2 : Distribuição das faltas, por género 2015.....	pág.26
Gráfico 3: Distribuição das faltas, por carreira 2016.....	pág.26
Gráfico 4: Distribuição das faltas, por género 2016.....	pág.27
Gráfico 5: Distribuição das ausências ao trabalho, por tipo.....	pág.28
Gráfico 6: Distribuição das faltas, por carreira 2017.....	pág.29
Gráfico 7: Distribuição das faltas, por género 2017.....	pág.30
Gráfico 8: Distribuição das ausências ao trabalho, por tipo.....	pág.30
Gráfico 9: Realização de trabalho extraordinário, por período.....	pág.33
Gráfico 10: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço.....	pág.34
Gráfico 11: Comparação dos custos com trabalho extraordinário, entre 2012 e 2015.....	pág.35
Gráfico 12: Realização de trabalho extraordinário, por período.....	pág.36
Gráfico 13: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço.....	pág.38
Gráfico 14: Realização de trabalho suplementar/ extraordinário, por período.....	pág.40

Gráfico 15: Distribuição das despesas com trabalho suplementar/ extraordinário, por serviço.....	pág.42
Gráfico 16: Comparação dos custos com trabalho suplementar/ extraordinário, entre 2014 e 2017.....	pág.43
Gráfico 17: Número e tipo de ações de formação.....	pág.44
Gráfico 18: Número de participantes por tipo de ação.....	pág.45
Gráfico 19: Número de horas de ações de formação, por tipo.....	pág.45
Gráfico 20: % de participantes em ações de formação.....	pág.50
Gráfico 21: Número de participantes em ações de formação, por carreira.....	pág.50
Gráfico 22: Evolução do número de participantes em ações de formação.....	pág.51
Gráfico 23: Número de horas despendidas com ações de formação.....	pág.54
Gráfico24: % de horas despendidas com ações de formação.....	pág.55
Gráfico 25: Evolução do número de horas despendidas com ações de formação, de 2013 a 2017.....	pág.55
Gráfico 26: Comparação do Investimento anual com formação profissional, em euros.....	pág.56

Índice de Quadros:

Quadro 1: Realização de trabalho extraordinário, em horas, por período e por género...pág.	32
Quadro 2: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço.....pág.	33
Quadro 3: Realização de trabalho extraordinário, em horas, por período e por género...pág.	36
Quadro 4: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço.....pág.	37
Quadro 5: Realização de trabalho extraordinário, em horas, por período e por género...pág.	39
Quadro 6: Distribuição das despesas com trabalho suplementar/ extraordinário, por serviço.....pág.	40
Quadro 7: Número de participantes em ações de formação.....pág.	49
Quadro 8: Investimento anual com formação profissional, em euros.....pág.	56

1. CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos, para a obtenção do grau de mestre, existe a necessidade da realização do Trabalho final de Mestrado, sendo possível escolher uma das três opções: dissertação, trabalho projeto e relatório de estágio. Com o propósito de obter experiência profissional na área foi escolhida a realização de estágio curricular.

Este estágio foi realizado em Évora, na Câmara Municipal, na Divisão de Gestão de Pessoal (Divisão de Recursos Humanos), entre o dia 15 de Janeiro de 2018 e o dia 16 de Janeiro de 2018, com a duração de 6 meses. A orientadora de estágio dentro da entidade acolhedora foi a Dr.ª. Cristina Bernardo, chefe da Divisão de Gestão de Pessoal. As funções desempenhadas ao longo do estágio foram integradas numa das 3 secções pela qual esta Divisão está “subdividida”, o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Pessoal, que trata essencialmente de atividades como o planeamento, divulgação e inscrição de formação profissional para os trabalhadores deste município e todas as atividades relacionadas com o mesmo, bem como, a elaboração do Balanço Social, analisando os diferentes tipos de índices de Gestão de Recursos Humanos. Nesta secção são também tratados os protocolos de estágios, entrevistas de trabalho para projetos através do Centro de Emprego, atividades como o arquivo de documentação nos processos de cada trabalhador e ainda, a acumulação de funções quando solicitada pelos mesmos. Desta forma, sendo integrada esta secção o tema foi enquadrado de acordo com as atividades realizadas na mesma, podendo então avaliar a importância da política de formação e informação na GRH da câmara Municipal de Évora.

Este relatório não tem como intuito ser apenas um estudo teórico, mas sim uma mais-valia prática não só para a Divisão de Gestão de Pessoal, bem como para outras entidades com atividades semelhantes.

O tema do relatório apresenta-se como relevante pois a formação é uma das mais importantes “armas” hoje em dia na gestão de recursos humanos, uma vez que potencia a renovação e gera o aumento dos conhecimentos de um colaborador, tornando-o mais capacitado na realização das suas tarefas, sendo as mesmas desempenhadas de melhor forma, torna uma organização mais competitiva. Por outro lado, a importância da informação na GRH também ocupa um lugar significativo no que respeita à transparência de uma organização, acerca dos seus indicadores e de que forma eles evoluem, sendo avaliados e ajustados consoante a necessidade da organização em questão, potenciando também uma melhoria constante na gestão da mesma.

Através deste Relatório de Estágio pretende-se ir além da descrição das atividades realizadas, relacionando-as com o quadro teórico que contextualiza as mesmas. Esta metodologia permite apresentar e analisar as práticas da organização à luz de boas práticas de gestão de recursos humanos partindo do pressuposto que a instituição melhorará o seu ambiente de trabalho e a sua produtividade se forem utilizados certos sistemas de informação, processos e dinâmicas organizacionais.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O título escolhido para este relatório "A importância da política de formação e informação na GRH da CME" foi motivado pela divisão onde foi integrado o estágio, o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional (NFDO). Nesta divisão são essencialmente tratados processos como a formação dos trabalhadores, entrevistas para estágios/projetos do Centro de Emprego, a elaboração do Balanço Social, e um conjunto de outras atividades promotoras de desenvolvimento organizacional. Tendo a estagiária um interesse pessoal pela política de formação profissional como sendo um poderoso instrumento de valorização dos RH, entendeu-se como uma boa oportunidade tomar contacto com o sistema e processos de formação de uma autarquia com alguma dimensão, como é o caso da CME. Quanto à política de informação, a mesma trata dos indicadores de GRH, um ponto fulcral nesta área, apresentados e comunicados interna e externamente através do Balanço Social realizado pela autarquia.

O Balanço Social engloba um conjunto de informação que permite a observação da política de gestão dos recursos humanos de uma organização mas também a forma como esta procurou alcançar os seus objetivos estratégicos. A elaboração do Balanço Social permite avaliar os principais indicadores de Gestão de Recursos Humanos, sendo os mesmos uma política de informação valiosa para essa gestão. (Elaborado através de informação obtida nos Balanços Sociais da Câmara Municipal de Évora)

Com funções bem definidas, os indicadores de GRH são ferramentas que auxiliam os profissionais de uma organização a definir, através dos seus trabalhadores, os processos, os programas e as metas da instituição.

Por sua vez, a formação profissional é o conjunto de atividades que visam a aquisição ou revalidação de conhecimentos práticos ou teóricos, exigidos para o exercício das funções

próprias de uma profissão. A formação profissional apresenta-se como um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica: é a atividade facilitadora da mudança em sentido lato, que propicia uma melhor adequação dos Recursos Humanos aos novos recursos materiais existentes, através da sua qualificação e reconversão quando necessárias, permitindo assim uma maior flexibilidade das organizações para fazer face a um futuro difícil de prever. (Informação consultada em: <https://alvesrasteiro.pt/formacao-profissional/>)

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

Na sequência do tema acima explicitado, são expostos os principais objetivos do relatório apresentado, o objetivo geral e os objetivos específicos do mesmo:

Objetivo Geral:

- Identificar e descrever de forma detalhada as atividades desempenhadas na organização acolhedora, e de que forma as mesmas possibilitam a melhoria da formação e informação na Gestão de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Compreender de que forma a elaboração do Balanço Social pode fornecer informação valiosa para o planeamento de RH;
- Participar no processo de implementação das ações de formação para os vários públicos-alvo;
- Analisar os vários repositórios de informação de GRH e sistematizar essa informação em termos de indicadores chave da GRH (ex: absentismo, AT, horas de formação (externa e interna), entre outros);
- Verificar a evolução da formação nos últimos 3 anos (2015, 2016 e 2017).

1.3. Metodologia

A metodologia a ser aplicada neste Relatório de Estágio é uma observação participante, através da realização do estágio prático na área de GRH, e uma posterior análise qualitativa dos dados obtidos através do mesmo. Esta observação participante passou pela integração na equipa, desenvolvimento das tarefas e posterior relato das mesmas.

É também utilizado o método de análise documental, através da análise de artigos e livros relacionados com os temas abordados.

1.4 .Estrutura do Relatório

Este relatório divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo é introdutório onde se apresentam os objetivos gerais e específicos do mesmo, bem como o enquadramento teórico e justificação da escolha. O segundo capítulo apresenta de forma sucinta a instituição acolhedora do estágio. No terceiro capítulo são descritas e relacionadas todas as atividades desempenhadas ao longo do estágio. O quarto capítulo é o enquadramento teórico do Relatório construído a partir da recolha de informação teórica acerca das temáticas objeto de análise, obtida através de livros e artigos que suportam o tema escolhido. No quinto capítulo apresenta-se uma análise crítica sobre o estágio realizado, acrescentando-se algumas sugestões de melhoria. O sexto e último capítulo fecha este Relatório com as considerações finais, as limitações e desafios futuros.

2. CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

2.1 Breve apresentação da Câmara Municipal de Évora (CME)

De forma a conhecermos a entidade acolhedora é necessário apresentar a estrutura da Câmara Municipal de Évora. A câmara municipal é o órgão executivo de cada um dos municípios de Portugal. A mesma refere-se também ao conjunto dos departamentos e serviços da administração municipal.

Como órgão executivo de um município, a câmara municipal é o seu governo, sendo um órgão colegial, composto por um presidente e vários vereadores. O presidente da câmara municipal é eleito através de votações autárquicas, enquanto os seus vereadores fazem parte da lista eleita, auxiliando na gestão da autarquia.

De forma a dar a conhecer o executivo municipal, seguem-se as apresentações dos mesmos e respectivos pelouros:

- Presidente da Câmara Municipal: Carlos Manuel Rodrigues Pinto de Sá (CDU).

Pelouros:

- ✓ Coordenação;
- ✓ Apoio à Presidência e Vereação;
- ✓ Relações Internacionais externas e com a Assembleia Municipal;
- ✓ Administração geral, financeira e pessoal;
- ✓ Desenvolvimento económico;
- ✓ Área Jurídica e Auditoria;
- ✓ Segurança Pública;
- ✓ Comunicação e Relações Públicas.

(Fonte: informações retiradas do site da Câmara Municipal de Évora)

- Vice-presidente João Manuel da Horta Rodrigues (CDU).

Pelouros:

- ✓ Relações com as Freguesias;
- ✓ Serviços Operacionais;
- ✓ Obras Municipais e Fiscalização de obras;
- ✓ Abastecimento de Água e Saneamento;
- ✓ Higiene Pública;
- ✓ Mobilidade;
- ✓ Veterinário Municipal;
- ✓ Proteção Civil.

(Fonte: informações retiradas do site da Câmara Municipal de Évora)

- Vereadora Sara Luísa Dimas Fernandes (CDU).

Pelouros:

- ✓ Educação e Intervenção social;
- ✓ Évora Cidade Educadora;
- ✓ Juventude e Desporto;
- ✓ Saúde;
- ✓ Ambiente;
- ✓ Modernização Organizacional.

(Fonte: informações retiradas do site da Câmara Municipal de Évora)

- Vereador Eduardo Pratas Fernandes Luciano (CDU).

Pelouros:

- ✓ Ordenamento do Território e Reabilitação Urbana;
- ✓ Gestão Urbanística e Obras Particulares;

- ✓ Cultura, Património, Centro Histórico e Promoção Turística;
- ✓ Fiscalização Municipal.

(Fonte: informações retiradas do site da Câmara Municipal de Évora)

No presente estágio a entidade acolhedora foi a Câmara Municipal de Évora, a mesma é um órgão representativo do Município de Évora, tendo poderes executivos. A Câmara Municipal é responsável por definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento em diferentes áreas, dispõe de diferentes serviços, entre eles a Proteção Civil e Segurança, serviços de Veterinária, Água, Trânsito e Recursos Humanos. Dispõe também de variadas informações e auxílios, tais como nas áreas da Cultura, Desporto e Educação.

Conforme as atividades previstas no plano de estágio na CME a estagiária foi integrada na Divisão de Gestão de Pessoal (Recursos Humanos), a qual disponibiliza todas as informações relativas a legislação, concursos, contratos e documentação no âmbito das suas competências na gestão de recursos humanos.

Para um maior conhecimento e entendimento da entidade e da Divisão integrada na mesma, abaixo observamos o organigrama da Câmara Municipal de Évora.

ANEXO
(a que se refere o artigo 23.º)

Organigrama

Estrutura orgânica da CME com unidades nucleares, flexíveis, serviços de apoio e subunidades: estrutura hierarquizada pura.

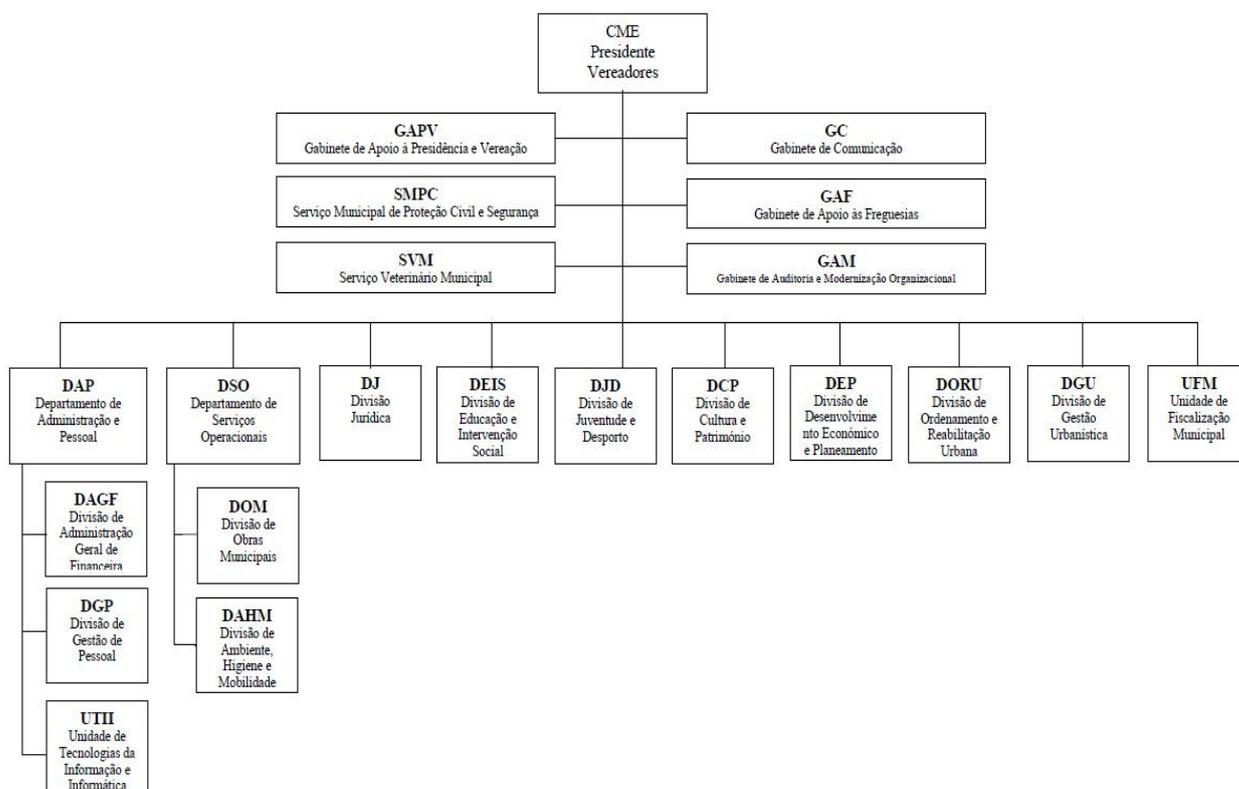


Imagem 1 – Organigrama Câmara Municipal de Évora

Fonte: Site Câmara Municipal de Évora, 2019

2.2 A Divisão de Gestão de Pessoal

A Divisão de Gestão de Pessoal, integrada na DAP (Departamento de Administração e Pessoal) foi a divisão integrada ao longo do estágio, a mesma encontra-se ainda dividida em três secções que se passam a descrever:

- 1. A Secção de Administração de Pessoal** onde são tratadas as questões fulcrais na gestão de recursos humanos, como por exemplo, marcação de faltas, férias, toda a questão da assiduidade e avaliação dos trabalhadores. Tratando-se da administração pública, o sistema de avaliação dos mesmos é efetuado através do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública).

2. **A Secção de Abonos e Vencimentos**, a qual trata todas as questões relacionadas com os vencimentos dos trabalhadores, e abonos, como é o caso da ADSE (Instituto de Proteção e Assistência na Doença) inserido na administração indireta do Estado, tendo como função assegurar os seus beneficiários no domínio da saúde, qualquer questão relacionada com esta área é esclarecida e tratada nesta secção do Departamento.

3. **O Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional**, secção na qual são tratados todos os processos que envolvem a formação dos trabalhadores, bem como a elaboração de variados relatórios e informações pertinentes nas ferramentas de gestão de recursos humanos utilizadas pelo município, como é o caso da elaboração do Balanço Social. Nesta divisão são realizadas também entrevistas para possíveis cargos dentro da Câmara Municipal de Évora, pelo que, a sua atividade passa também um pouco pelo Recrutamento e Seleção, em conjunto com a Secção de Administração de Pessoal, que trata toda a questão burocrática nestas situações.

Como mencionado anteriormente no âmbito do tema do presente relatório de estágio, foi integrada a divisão relacionada com o NFDO, com o objetivo de aplicar e desenvolver na prática o tema do presente Relatório de Estágio, sendo a divisão responsável pela formação e pela recolha e tratamento de dados que suportam os indicadores de gestão.

2.2.1. Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional

Sendo o Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional (NFDO) a divisão da entidade com maior contacto ao longo do estágio, considerou-se necessária uma descrição mais aprofundada das atividades realizadas pela mesma.

Nesta secção encontra-se informação relacionada com Acumulação de Funções Públicas e Privadas, situações em que o trabalhador tenha outra atividade além da sua principal desempenhada na Câmara Municipal de Évora. A elaboração do Balanço Social é uma das principais atividades desenvolvidas nesta divisão, tratando-se de um documento de extrema importância nas ferramentas de gestão de recursos humanos da entidade, uma vez que fornece dados (indicadores) que permitem identificar pontos de melhoria na organização. O NFDO trata também dos Contratos de Emprego e Inserção (CEI), dos Contratos de Emprego e Inserção + (CEI+) e Estágios, nestas situações são realizadas entrevistas de acolhimento, onde

se pode dizer que existe um contacto com o Recrutamento e Seleção, uma parte fulcral na GRH. A Formação Profissional é também tratada nesta divisão, desde o levantamento de necessidades de formação à elaboração do plano de formação, à divulgação e registo no cadastro dos trabalhadores. Outro dos assuntos também tratado neste núcleo é o Trabalho a Favor da Comunidade (TFC) tratando-se de uma pena substitutiva da pena de prisão e consiste na prestação de trabalho não remunerado, a favor do Estado ou de outras entidades, públicas ou privadas, de interesse para a comunidade.

As atividades desenvolvidas nesta secção da DGP potenciam o desenvolvimento do tema abordado neste relatório, como tal, foi a secção escolhida para a integração do estágio, não excluindo o contacto com as atividades desempenhadas nas restantes secções nas quais a DGP se encontra subdividida.

3. CAPÍTULO III- ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O presente capítulo descreve as atividades desenvolvidas ao longo dos 6 meses de Estágio na Divisão de Gestão de Pessoal, na Câmara Municipal de Évora. Integrada no NFDO, as atividades desenvolvidas foram enquadradas no plano do estágio. A primeira grande atividade em que foi solicitada a participação ativa da estagiária foi na recolha de informação para a elaboração do Balanço Social, podendo desenvolver, assim, o tema da importância de informação na GRH através dos indicadores de gestão de recursos humanos utilizados e analisados na elaboração do mesmo. A segunda atividade central do estágio relacionou-se com as políticas e práticas de formação na CME. A estagiária foi envolvida em todo o processo formativo dos trabalhadores, descrito em detalhe posteriormente no presente capítulo. Foram desenvolvidas também outras atividades, comuns nesta divisão, fazendo estas parte também do capítulo III, em “Outras Atividades Desenvolvidas”, onde se demonstra que foi possível ter contacto com todos os processos desenvolvidos pelo NFDO.

3.1 Balanço social

Nos primeiros três meses de estágio no Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, a principal atividade desenvolvida foi a elaboração do Balanço Social do ano de 2017, através da recolha e análise de dados.

O balanço social é, nas empresas privadas, simultaneamente um meio de informação, um utensílio de negociação ou de concertação e um instrumento de planeamento e gestão nas áreas sociais e de recursos humanos. Nesse sentido, foi a sua elaboração tornada obrigatória em todas as empresas com, pelo menos, 100 trabalhadores, pela Lei do Balanço Social (Lei n.º 141/85, de 14 de Novembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 9/92, de 22 de Janeiro). Tendo a Câmara Municipal de Évora mais de 100 trabalhadores, é obrigada por lei à elaboração do mesmo.

A participação nesta atividade teve como principal objetivo conseguir perceber e analisar os principais índices de gestão de recursos humanos, bem como, a sua importância no contexto da função pública e de que forma o mesmo fornece informação valiosa no planeamento de Recursos Humanos.

Desta forma, através da participação na sua elaboração, constata-se que o Balanço Social, além de representar uma obrigação legal, em que, anualmente os serviços e organismos da administração Pública com mais de 100 trabalhadores têm que elaborar, é de facto também um importante instrumento de planeamento e gestão de recursos humanos que permite caracterizar os profissionais ao serviço e detetar, quer as debilidades existentes, quer os pontos fortes da gestão de recursos humanos.

A elaboração deste documento, proporciona informação essencial sobre a situação social da organização e é a sua imagem real, permitindo refletir sobre os vários aspetos evidenciados, de forma a corrigir desvios, a implementar medidas corretivas e a delinear políticas de pessoal mais adaptadas aos desafios que nos vão sendo colocados no dia-a-dia da organização.

A publicação de um balanço social oferece uma proposta de diálogo com os diferentes *stakeholders* da organização e é nesse sentido que é elaborado este documento de forma tão aprofundada pelo Município.

O Balanço Social é assim utilizado pelas organizações para tornarem conhecidas as suas ações, aguçando à transparência da sua atuação no exercício da responsabilidade social corporativa (RSC), trazendo informações qualitativas e quantitativas de extrema importância para a gestão.

Em suma, para além das informações que são ditadas por lei, no Balanço Social de 2017 elaborado por esta entidade são ostentadas também informações que são consideradas de grande utilidade para a gestão, sendo assim demonstrado mais um sinal de transparência na atividade.

É ainda de salientar que para a elaboração do Balanço Social de 2017 foi necessária a recolha de dados através das diferentes secções. Nomeadamente dentro da DGP para além da secção onde é elaborado este documento (NFDO), recorre-se também à Secção de Administração de Pessoal, Secção de Vencimentos e Abonos e Gabinete de Apoio ao Trabalhador, onde está inserido a Higiene e Segurança no Trabalho. A recolha de dados é feita também através do programa utilizado na DGP da Câmara Municipal de Évora, o SAGA, esse tratamento de dados foi um dos maiores envolvimentos práticos deste estágio. O programa mencionado anteriormente é a base de dados que contém todas as informações respeitantes a cada trabalhador, através do qual podem ser gerados ficheiros consoante cada índice que pretende ser analisado, como se pode verificar na figura abaixo.

SIGMA - GESTÃO DE PESSOAL E VENCIMENTOS

Arquivo Dados Movimento Sistema Ferramentas Uteis Ajuda Macros

Recursos Humanos

DADOS DO TRABALHADOR

N.º INFORMÁTICO | N.º CONTRIBUINTE | VÍNCULO | UNI.ORGÂNICA

NOME | CARREIRA | ACTIVO ? | RECIBO DE VENCIMENTO/DECLARAÇÃO I.R.S POR E-MAIL ?

ABRIR | ALTERAÇÕES | Login | Data

DADOS BIográficos | VENCIMENTOS | AGREGADO FAM. | ANTIGUIDADE | HISTÓRICOS | FORMAÇÃO | RECIBO | GESTÃO DE VENCIMENTOS

Informação diversa

Filiação Pai | Filiação Mãe | N.º Processo | Sexo | Grupo Sanguíneo | Habilitações | Email | Habilitações complementares | N.º SNS

Situação na Entidade

Situação | Local de trabalho | Mapa Pessoal | Área funcional | Quadro ou Contratado ? | N.º Apólice Seguro | Trabalhador? | Contrato Gestionária. | Subscrições | Trab.Escola?

Bilhete Identidade / Cartão Cidadão

N.º | Emissão | Data | Arquivo | Validade

Nascimento

Distrito | Concelho | Freguesia

Carta de Condução

Tipo de carta | Validade | N.º carta

FIG.1 - SAGA

3.2.1. Evolução de indicadores de Recursos Humanos

Para uma melhor percepção dos resultados apresentados é necessário indicar o número de trabalhadores homens e mulheres do município, em 2015 o município tinha 1021 trabalhadores, dos quais 52% eram mulheres e 48% homens. Em 2016 o número de trabalhadores diminuiu para 988, contudo a percentagem de homens e mulheres manteve-se igual ao ano de 2015, por fim no ano de 2017 o município contava com 1022 trabalhadores e à semelhança dos anos de 2015 e 2016 a percentagem de géneros manteve-se inalterada.

Através da realização deste estágio e do envolvimento na elaboração do Balanço Social de 2017, foi considerado importante mostrar de que forma evoluíram alguns dos índices analisados no mesmo, desde o ano de 2015 até ao ano de 2017, sendo que, a elaboração do documento do ano de 2017 foi como indicado anteriormente uma das atividades em que existiu maior envolvimento. Os indicadores selecionados foram considerados os mais

importantes dentro do planeamento de recursos humanos da entidade acolhedora deste estágio.

Considera-se pertinente que os dois indicadores a serem avaliados sejam os do **absentismo** e do **trabalho extraordinário**, uma vez que são dois dos indicadores-chave no planeamento do município.

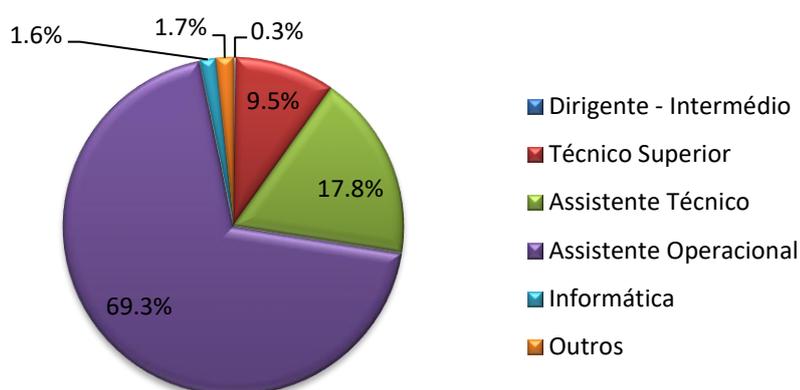
3.2.2. Absentismo

No que respeita ao absentismo serão apresentados gráficos retirados dos Balanços Sociais publicados pela Câmara Municipal de Évora e a sua respetiva análise.

Verificamos então que no ano de 2015, registaram-se **26 502** dias de ausência ao trabalho, distribuídos pelas diferentes carreiras.

O gráfico seguinte apresenta a distribuição do número de dias de faltas dadas pelos trabalhadores, por carreira.

Gráfico 1: Distribuição das faltas, por carreira 2015

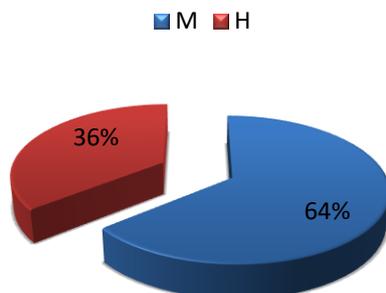


Fonte: Relatório Balanço Social 2016

Pela análise do gráfico supra, verificamos que, do total de faltas consideradas, 69,3% foram dadas por trabalhadores integrados na carreira de Assistente Operacional. Os

trabalhadores da carreira de Assistente Técnico e os Técnicos Superiores contribuíram com cerca de 27% das ausências.

Gráfico 2: Distribuição das faltas, por género 2015



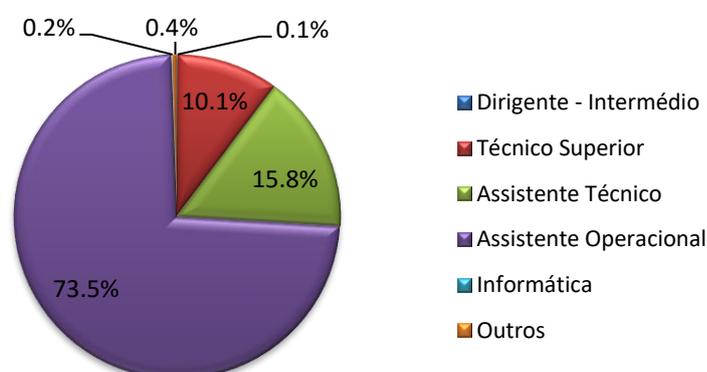
Fonte: Relatório do Balanço Social 2016

Realçar que do total de dias de ausência ao serviço, os homens faltaram 36% dos dias e as mulheres faltaram 64%, sendo o principal motivo de ausência a doença.

Durante o ano de 2016, registaram-se **24 569** dias de ausência ao trabalho, distribuídos pelas diferentes carreiras. Foi registada a diminuição de **1 933 dias** de ausência, face ao ano de 2015.

Seguem-se na página seguinte os gráficos comparativos aos anteriores, no ano de 2016.

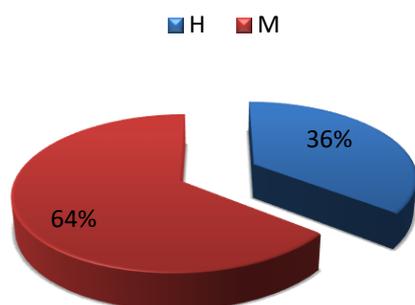
Gráfico 3: Distribuição das faltas, por carreira 2016



Fonte: Relatório Balanço Social 2017

Pela análise do gráfico supra, verificamos que em 2016, do total de faltas consideradas, 73,5% foram dadas por trabalhadores integrados na carreira de Assistente Operacional. Uma vez que, os trabalhadores da carreira de Assistente Técnico e os Técnicos Superiores contribuíram com cerca de 26% das ausências. É importante referir que comparativamente a 2015 em 2016 a maior % de absentismo foi também integrada na carreira de Assistente Operacional, pertencendo as restantes faltas nas carreiras de Assistente Técnico e Técnicos Superiores.

Gráfico 4 : Distribuição das faltas, por género 2016



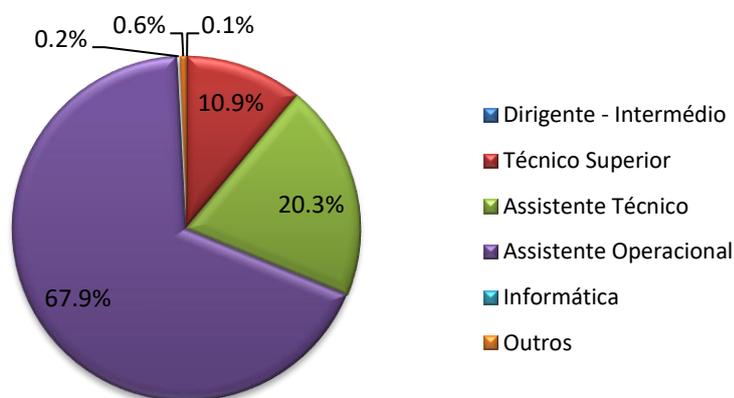
Fonte: Relatório do Balanço Social 2016

Através da análise do gráfico supra verificamos que, do total de dias de ausência ao serviço, os homens faltaram 36% dos dias e as mulheres faltaram 64%, sendo que o principal motivo de ausência foi por doença, novamente um padrão semelhante ao ano de 2015 demonstrado no gráfico 2, desta forma, podemos assumir que de 2015 para 2016 a percentagem de faltas relativamente ao sexo masculino e feminino não sofreu alterações.

No decorrer do ano de 2017, registaram-se **26 560** dias de ausência ao trabalho, distribuídos pelas diferentes carreiras. Registou-se assim um aumento de **1 991 dias** de ausência, face ao ano de 2016.

O gráfico seguinte apresenta-nos a distribuição do número de dias de faltas dadas pelos trabalhadores, por carreira.

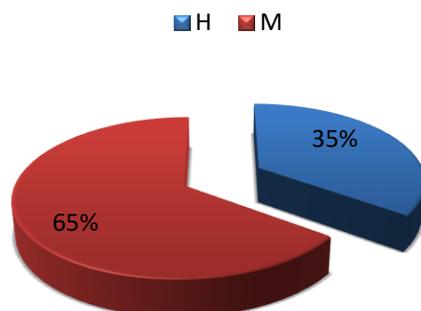
Gráfico 6: Distribuição das faltas, por carreira 2017



Fonte: Relatório Balanço Social 2018

Pela análise do gráfico acima exposto, verifica-se que, do total de faltas registadas, 67,9% foram dadas por trabalhadores integrados na carreira de Assistente Operacional. Sendo que, os trabalhadores da carreira de Assistente Técnico e os Técnicos Superiores contribuíram com cerca de 31% das ausências. Novamente pode-se constatar que o padrão é semelhante ao exposto nos gráficos anteriores, sendo a carreira de Assistente Operacional a que regista uma maior percentagem de faltas.

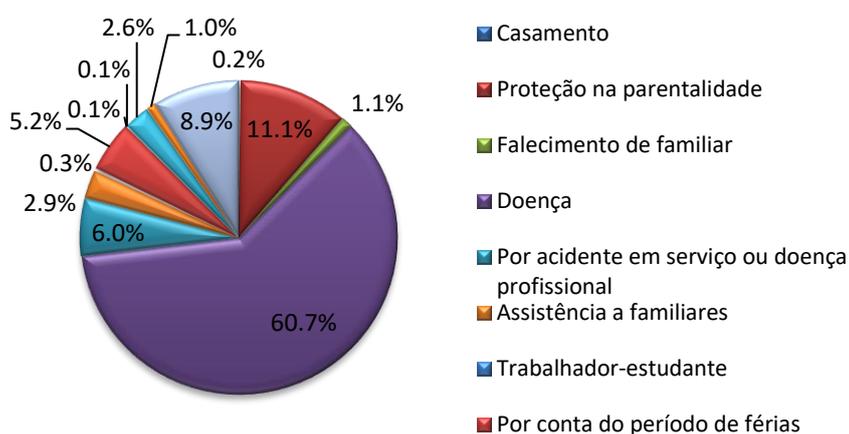
Gráfico 7: Distribuição das faltas, por gênero 2017



Fonte: Relatório Balanço Social 2018

Analisando o gráfico supra, constatamos que do total de dias de ausência ao serviço, os homens faltaram 35% dos dias e as mulheres faltaram 65%, sendo que, a principal causa da ausência foi por doença, comparativamente aos anos anteriores existe uma ligeira, quase inexistente, alteração nas percentagens referidas, sendo que, as mulheres detêm a maior percentagem.

Gráfico 8: Distribuição das ausências ao trabalho, por tipo



Fonte: Relatório Balanço Social 2018

Da análise do gráfico 7, destacamos que, no decorrer do ano de 2017:

- À semelhança do que aconteceu em anos anteriores, o principal motivo das ausências ao trabalho foi a doença, com 60,7%

- Por proteção na parentalidade, temos 11% das ausências;
- Por outros motivos (formação, atividade sindical, folga por trabalho extraordinário, doação de sangue, cumprimento de obrigações, férias, falecimento de familiar, casamento) foram contabilizadas 8,9% das ausências;
 - Por acidente em serviço/doença profissional, 6%;
 - Por conta do período de férias 5,2%;
 - Para assistência à família, 2,9%;
 - Por greve, 2,6%
 - Por falecimento de familiar, 1,1%
 - Por faltas injustificadas, 1%
 - Por trabalhador estudante, 0,3%
 - Por casamento, 0,2%
 - Com perda de vencimento 0,1%
 - Por cumprimento de pena disciplinar 0,1%

De 2016 para 2017 a taxa de absentismo sofreu um ligeiro aumento, tendo passado de **9,32%**, para **9,37%**, excluindo as férias.

No ano de 2017 verificou-se um ligeiro decréscimo de **2,2% da taxa de absentismo por doença** em relação ao ano transato.

Conclui-se pela análise da assiduidade que, o absentismo continua a ser uma preocupação do município, pois em comparação com o ano de 2016 houve um crescimento na taxa de absentismo por doença, situando-se nos 6,31% bem como na taxa de absentismo total, que subiu para 4,09%. Esta é uma situação que continua a ser uma preocupação.

O absentismo é um fenómeno multidimensional e que deverá ter uma abordagem também ela multidisciplinar para que se possa conhecer bem o fenómeno para depois ser delineada uma intervenção mais eficaz, esta é a perspetiva e o objetivo da Divisão de Gestão de Pessoal bem como do município em si.

3.2.3. Trabalho Extraordinário

Por trabalho extraordinário/suplementar, entende-se, todo aquele trabalho que é prestado fora dos períodos normais de trabalho, conferindo ao trabalhador uma compensação económica e/ou em tempo.

O quadro 1 apresenta-nos a distribuição das horas de trabalho extraordinário realizadas pelos trabalhadores do município, pelos diferentes períodos de realização.

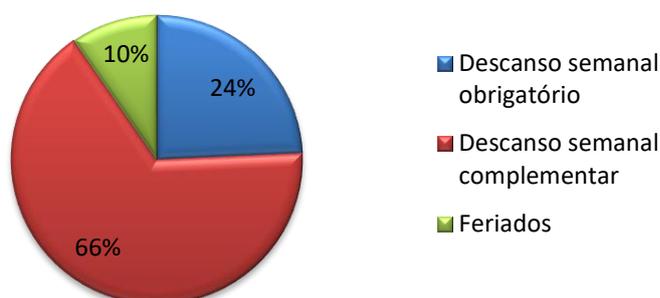
Quadro 1: Realização de trabalho suplementar/extraordinário, em horas, por período e por género

Trabalho Extraordinário		Total
Descanso obrigatório semanal	H:	5.131
	M:	2.441
	T:	7.572
Descanso complementar semanal	H:	15.029
	M:	4.364
	T:	19.393
Feriados	H:	2.426
	M:	922
	T:	3.348
Total	H:	22.586
	M:	7.727
	T:	30.313

Fonte: Relatório Balanço Social 2016

Durante o ano de 2015 foram realizadas 30 313 horas de trabalho extraordinário.

Gráfico 9: Realização de trabalho extraordinário, por período



Fonte: Relatório Balanço Social 2016

Como mostra o gráfico 25, 66% das horas realizadas foram em dias de descanso semanal complementar (sábados). O trabalho extraordinário realizado em dia de descanso semanal obrigatório (domingo) foi de 24%. Em dias de feriado foi realizado 10% do trabalho extraordinário.

Quadro 2 : Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço

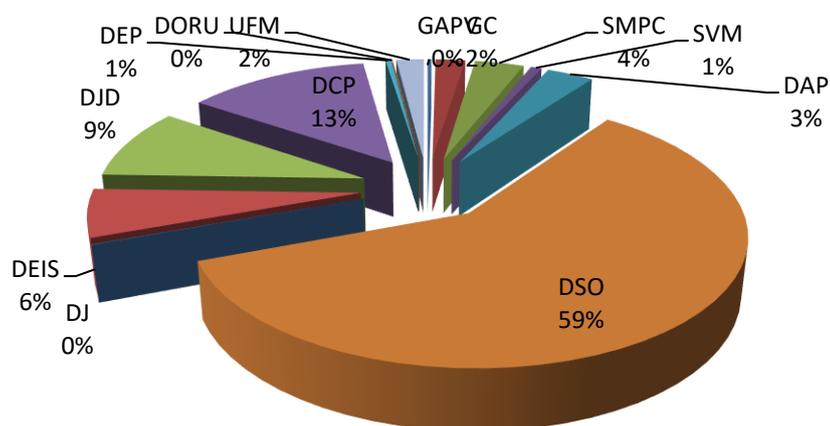
Trabalho Extraordinário	
GAPV	527,05 €
GC	4.201,60 €
SMPC	6.976,04 €
SVM	1.537,17 €
DAP	6.630,92 €
DSO	117.435,48 €
DJ	86,11 €
DEIS	12.093,76 €
DJD	17.938,96 €
DCP	25.768,47 €
DEP	795,77 €
DORU	99,00 €
UFM	3.874,32 €
Total	197.964,65 €

Fonte: Informação Interna

O quadro 2 apresenta a distribuição, por serviço dos 197 964,65€ gastos com trabalho extraordinário, ao longo do ano 2015, por serviço.

Ao longo de 2015, foram gastos com trabalho extraordinário, mais 26 228,16€ do que no ano anterior.

Gráfico 10: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço



Fonte: Informação Interna

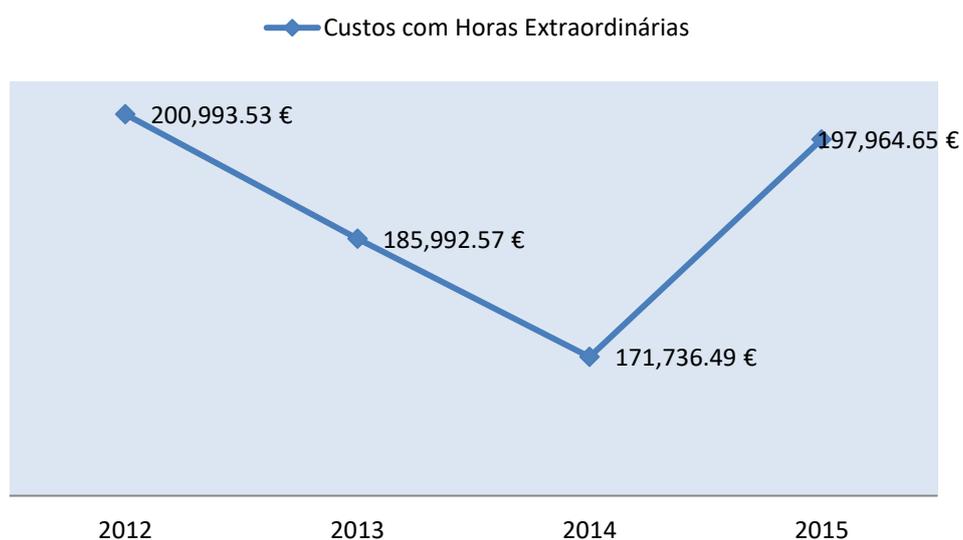
Analisando o gráfico acima, podemos verificar que:

- 59% do valor gasto com trabalho extraordinário, foi pago a trabalhadores afetos ao Departamento de Serviços Operacionais;
- 13% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Cultura e Património;
- 9% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Juventude e Desporto;
- 6% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Educação e Intervenção Social;
- 4% foi pago a trabalhadores afetos ao Serviço Municipal de Proteção Civil;

- 3% foi pago a trabalhadores afetos ao Departamento de Administração e Pessoal;
- 2% foram pagos a trabalhadores afetos ao Gabinete de Comunicação, bem como à Unidade de Fiscalização Municipal;
- 1% foram pagos a trabalhadores afetos ao Serviço de Veterinário Municipal e à Divisão de Desenvolvimento Económico e Planeamento, respetivamente.

O gráfico seguinte apresenta a comparação dos custos anuais com trabalho extraordinário, entre 2012 e 2015.

Gráfico 11: Comparação dos custos com trabalho extraordinário, entre 2012 e 2015



Fonte: Informação Interna

Como vimos anteriormente, em 2015 os custos com trabalho extraordinário sofreram um aumento de cerca de 15% comparativamente com o ano de 2014. O aumento do trabalho extraordinário procurou, parcialmente, compensar a saída de trabalhadores do Mapa de Pessoal sem que o Município os pudesse substituir.

Recorda-se que, por imposição governamental, o valor da hora extraordinária foi substancialmente reduzido.

O quadro 3 apresenta-nos a distribuição das horas de trabalho extraordinário realizadas pelos trabalhadores do município, pelos diferentes períodos de realização.

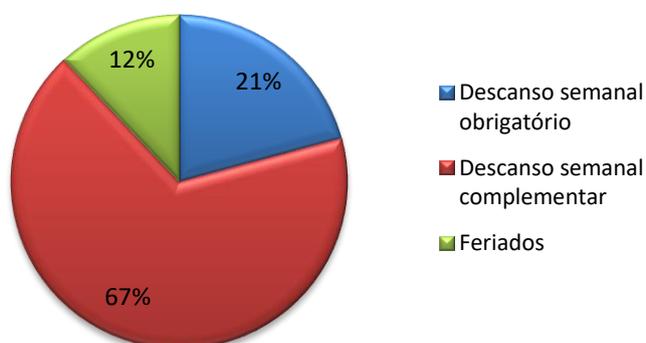
Quadro 3: Realização de trabalho extraordinário, em horas, por período e por género

Trabalho Extraordinário		Total
Descanso semanal obrigatório	H:	5.568
	M	2.404
	T:	7.972
Descanso semanal complementar	H:	19.649
	M	6.121
	T:	25.770
Feriados	H:	3.525
	M	1.064
	T:	4.589
Total	H:	28.742
	M	9.589
	T:	38.331

Fonte: Relatório Balanço Social 2017

Ao longo do ano de 2016 foram realizadas 38 331 horas de trabalho extraordinário. Houve um acréscimo de 8018 horas relativamente ao ano anterior.

Gráfico 12: Realização de trabalho extraordinário, por período



Fonte: Relatório Balanço Social 2017

Conforme nos mostra o gráfico 12, 67% das horas realizadas foram em dias de descanso semanal complementar (sábados). O trabalho extraordinário realizado em dia de descanso semanal obrigatório (domingo) foi de 21%. Em dias de feriado foi realizado 12% do trabalho extraordinário.

Quadro 4: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço

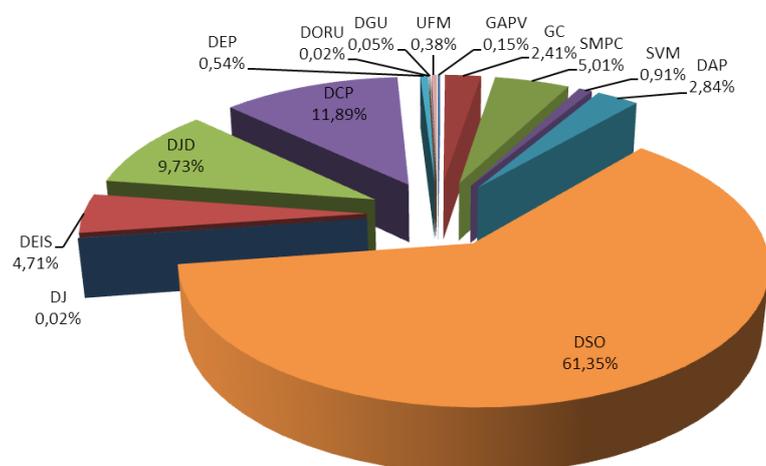
Trabalho Extraordinário	
GAPV	379,02 €
GC	6.284,59 €
SMPC	13.061,11 €
SVM	2.371,95 €
DAP	7.405,82 €
DSO	159.819,58 €
DJ	49,48 €
DEIS	12.274,70 €
DJD	25.336,53 €
DCP	30.972,26 €
DEP	1.396,86 €
DORU	39,38 €
DGU	138,10 €
UFM	978,47 €
Total	260.507,85 €

Fonte: Informação Interna

O quadro 4 apresenta-nos a distribuição, por serviço dos 260 507,85€ gastos com trabalho extraordinário, ao longo do ano 2016.

Ao longo de 2016, foram gastos com trabalho extraordinário, um aumento de 62 543,20€ comparativamente a 2015.

Gráfico 13: Distribuição das despesas com trabalho extraordinário, por serviço



Fonte: Informação Interna

Analisando o gráfico anterior, verificamos que:

- 61,35% Do valor gasto com trabalho extraordinário, foi pago a trabalhadores afetos ao Departamento de Serviços Operacionais;
- 11,89% Foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Cultura e Património;
- 9,73% Foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Juventude e Desporto;
- 5,01% Foi pago a trabalhadores afetos ao Serviço Municipal de Proteção Civil;
- 4,71% Foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Educação e Intervenção Social;
- 2,84% Foi pago a trabalhadores afetos ao Departamento de Administração e Pessoal;
- 2,41% Foram pagos a trabalhadores afetos ao Gabinete de Comunicação;
- 2,06%, Foram pagos a trabalhadores afetos ao Serviço de Veterinário Municipal, à Divisão de Desenvolvimento Económico e Planeamento, à Divisão Jurídica, ao Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação, à Divisão de Ordenamento e Reabilitação Urbana, à Divisão de Gestão urbanística e à Unidade de Fiscalização Municipal, respetivamente.

O gráfico seguinte apresenta-nos a comparação dos custos anuais com trabalho extraordinário, entre 2013 e 2016.

Gráfico 14: Comparação dos custos com trabalho extraordinário, entre 2013 e 2016



Fonte: Informação Interna

Como verificámos anteriormente, em 2016 os custos com trabalho extraordinário sofreram um aumento de cerca de 31,6% em analogia com o ano de 2014.

O quadro 5 indica a distribuição das horas de trabalho suplementar/ extraordinário, realizadas pelos trabalhadores do município, pelos diferentes períodos de realização.

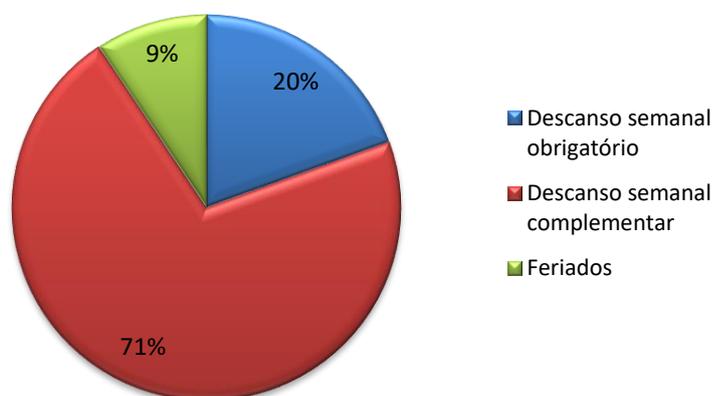
Quadro 5: Realização de trabalho extraordinário, em horas, por período e por género

Trabalho Suplementar/ Extraordinário		Total
Descanso semanal obrigatório	H:	5.950
	M:	2.660
	T:	8.610
Descanso semanal complementar	H:	23.487
	M:	8.001
	T:	31.488
Feriados	H:	3.221
	M:	906
	T:	4.127
Total	H:	32.658
	M:	11.567
	T:	44.225

Fonte: Relatório Balanço Social 2018

No decorrer do ano de 2017 foram realizadas 44 225 horas de trabalho suplementar/ extraordinário. Houve um acréscimo de 5 894 horas relativamente ao ano de 2016.

Gráfico 14: Realização de trabalho suplementar/ extraordinário, por período



Fonte: Relatório Balanço Social 2018

Conforme nos demonstra o gráfico supra, 71% das horas realizadas foram em dias de descanso semanal complementar (sábados). O trabalho extraordinário realizado em dia de descanso semanal obrigatório (domingo) foi de 20%. Em dias de feriado foi realizado 9% do trabalho extraordinário.

Quadro 6: Distribuição das despesas com trabalho suplementar/ extraordinário, por serviço

Trabalho Suplementar/ Extraordinário	
GAPV	505,70
GC	4.783,49
SMPC	16.412,24
SVM	4.022,80

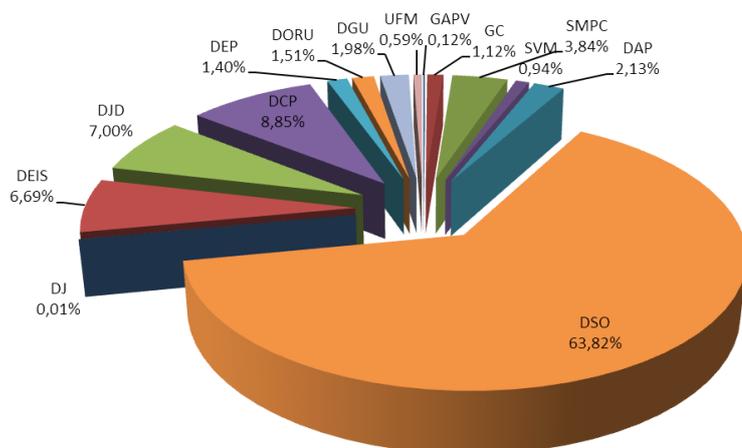
DAP	9.119,02
DSO	272.602,08
DJ	40,43
DEIS	28.553,85
DJD	29.904,70
DCP	37.785,54
DEP	5.960,27
DORU	6.467,02
DGU	8.453,84
UFM	2.513,61
Total	427.124,59

Fonte: Informação Interna

O quadro anterior apresenta-nos a distribuição, por serviço dos 427 124,59 € gastos com trabalho suplementar/ extraordinário, ao longo do ano 2017.

Durante o ano de 2017, foram gastos com trabalho extraordinário, mais 166 616,74€ do que em 2016.

Gráfico 15: Distribuição das despesas com trabalho suplementar/ extraordinário, por serviço



Fonte: Informação Interna

Analisando o gráfico 15, verificamos que:

- 63,82% do valor gasto com trabalho extraordinário, foi pago a trabalhadores afetos ao Departamento de Serviços Operacionais;
- 8,85% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Cultura e Património;
- 7% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Juventude e Desporto;
- 6,69% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Educação e Intervenção Social;
- 3,84% foi pago a trabalhadores afetos ao Serviço Municipal de Proteção Civil;
- 2,13% foi pago a trabalhadores afetos ao Departamento de Administração e Pessoal;
- 1,98% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Gestão Urbanística;
- 1,51% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Ordenamento e Reabilitação Urbana;
- 1,40% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão de Desenvolvimento Económico e Planeamento;
- 1,12% foi pago a trabalhadores afetos ao Gabinete de Comunicação;
- 1,66% foi pago a trabalhadores afetos à Divisão Jurídica, ao Serviço de Veterinário Municipal, à Unidade de Fiscalização Municipal e ao Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação, respetivamente.

O gráfico seguinte apresenta-nos a comparação dos custos anuais com trabalho suplementar/ extraordinário, entre 2014 e 2016.

Gráfico 16: Comparação dos custos com trabalho suplementar/ extraordinário, entre 2014 e 2017



Fonte: Informação Interna

Como verificámos anteriormente, em 2017 os custos com trabalho suplementar/ extraordinário sofreram um aumento de cerca de 39% em comparativamente com o ano de 2016.

Importa referir novamente que, por imposição legal, o valor da hora de trabalho extraordinário foi bastante reduzido em 2014, tendo-se mantido nos anos 2015, 2016 e 2017.

3.3. Formação:

Dentro do tema da formação foram várias as atividades desempenhadas ao longo do estágio, desde a elaboração do Relatório de Execução do Plano de Formação do ano de 2017 à elaboração do Plano de Formação 2018/2019, entre outras dentro do tema, descritas neste ponto.

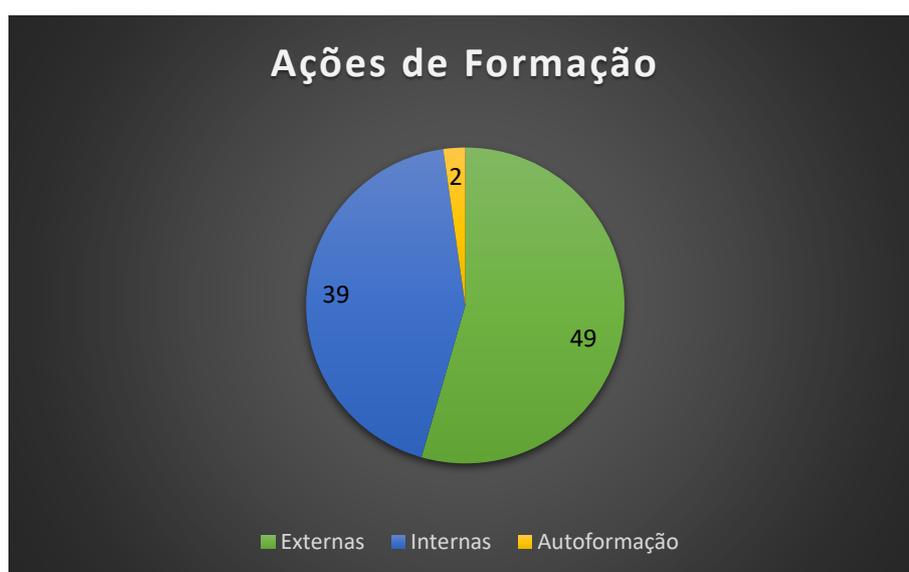
Elaboração do Relatório de Execução do Plano de Formação de 2017: O Plano de Formação foi aprovado em 4 de Maio de 2017, na sequência do Levantamento de Necessidades de Formação iniciado em Janeiro de 2017.

O Plano de Formação é naturalmente, um documento dinâmico, e sempre que existiu a necessidade de planear ações de formação fora do plano (extraplano) foram desenvolvidos esforços no sentido dos trabalhadores frequentarem as ações e assim adquirirem mais conhecimentos e reforçarem as competências pessoais e profissionais.

Neste relatório foram analisados os indicadores gerais de formação, nomeadamente, o número de ações realizadas, o número de participantes, o número de horas de formação e os custos com a formação.

Relativamente ao número de ações realizadas foram frequentadas pelos trabalhadores do Município um total de 90 ações de formação.

Gráfico 17: Número e tipo de ações de formação

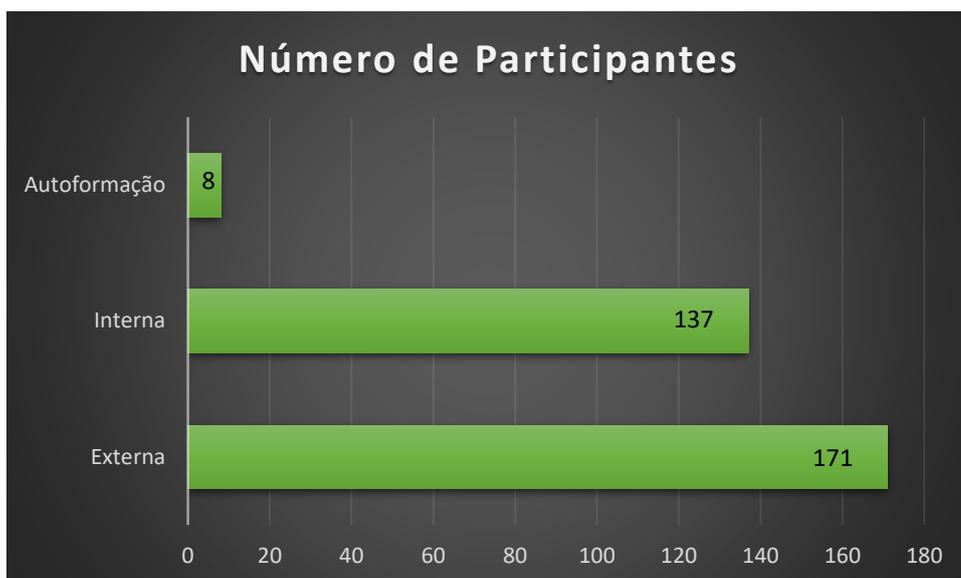


Fonte: Relatório Formação 2017.

Ao analisar o gráfico 17, verificámos que os trabalhadores do município frequentaram 90 ações de formação, das quais, 49 foram externas, 39 internas e 2 autoformações.

Quanto ao número de participantes em ações de formação, no ano de 2017 houve participações em ações de formação. No gráfico 17 encontramos a sua distribuição por tipo de formação.

Gráfico 18: Número de participantes por tipo de ação

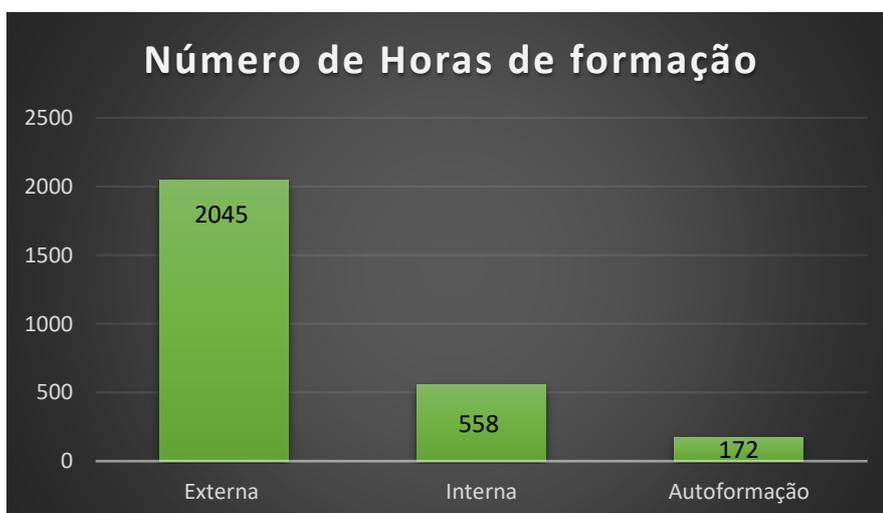


Fonte: Relatório Formação 2017.

Analisando o gráfico supra verificamos que ano de 2017 se registou 316 participações em formação, das quais 171 foram em ações de formação externas, 137 em ações de formação interna e 8 autoformações.

O número de horas por formação verificamos que o número total de horas de formação ascendeu a 2775 horas, das quais, 558 horas foram de formação interna, 2045 horas de formação externa e o número de horas de autoformação foi de 172, como se pode observar no gráfico anterior.

Gráfico 19: Número de horas de ações de formação, por tipo.



Fonte: Relatório Formação 2017.

Tabela 1– Custos com formação.

Externa	Interna	Autoformação
15394,15€	0€	0€

Fonte: Relatório Formação 2017.

Na tabela 1 estão discriminados os custos com formação. Em 2017, os custos com formação externa foram de 15.394,15€, incluindo despesas com transporte e ajudas de custo, sendo que, com formação interna e autoformação não existiram quaisquer custos diretos para o Município.

Quanto ao nível de execução do Plano de Formação, podemos constatar que de acordo com o Plano de Formação de 2017, estavam previstas 37 formações e foram realizadas apenas 5.

A não realização de grande parte das ações prevista no Plano de Formação deveu-se ao facto das ações de formação disponibilizadas no levantamento de necessidades serem na sua grande maioria propostas de formação da CIMAC que não se concretizaram. Sendo a CIMAC a entidade que tradicionalmente promove mais formação para os Municípios, e não tendo a mesma obtido financiamento para a formação, tornou-se um constrangimento ao cumprimento do plano.

O desajustamento entre as necessidades formativas manifestadas no levantamento de necessidades que deu origem ao Plano de Formação e a oferta formativa disponível, deve-se essencialmente ao facto de não ser cumprido a rigor o preenchimento por parte das chefias relativo às necessidades formativas dos trabalhadores que estão a seu cargo, o que leva ao desenvolvimento de ações de formação extraplano que correspondem efetivamente às necessidades formativas dos trabalhadores.

Contudo, sempre que foi possível, os trabalhadores tiveram a oportunidade de frequentar formações extraplano, dentro da sua área de especialização, para que assim tivessem a oportunidade de consolidar e renovar os seus conhecimentos, conforme é evidente pelo número de ações consideradas extraplano.

Um dos motivos que também influencia de forma muito evidente para que não se consiga cumprir o Plano de Formação são os constrangimentos financeiros que restringem a

participação dos trabalhadores em formações propinadas a realizar fora do concelho de Évora, o que implica para além do pagamento da inscrição, os custos com a deslocação.

Como podemos verificar foi desenvolvida mais formação externa, do que formação interna, o que naturalmente fez crescer os custos diretos com formação, sendo que não existiu financiamento de Fundos Comunitários. Contudo, dada a importância atribuída à formação contínua dos trabalhadores, sempre que foi proposta formação extraplano, houve autorização para a sua frequência. A formação é tida, também, como uma variável importante no reforço da motivação dos trabalhadores.

3.3.1. Elaboração do Plano de Formação 2018/2019.

Inserido no Plano de Atividades do Município de Évora e com a função de renovar o município – reestruturar a câmara e inovar o serviço público é da competência da Divisão de Gestão de Pessoal, Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional a definição, aplicação e avaliação anual de plano de formação, cujo objetivo é incentivar e promover a participação dos trabalhadores em ações de formação para que os mesmos possam adquirir/renovar competências.

O ciclo de formação no Município de Évora, que se baseia num Plano de Formação bienal, tem quatro etapas distintas: Levantamento de Necessidades de Formação, Elaboração do Plano de Formação, Concretização do Plano de Formação e Avaliação do Plano de Formação.

O Plano de Formação foi realizado de forma adequada às necessidades formativas dos trabalhadores, identificadas pelos dirigentes da autarquia, aquando do Levantamento de Necessidades.

O mesmo encontra-se organizado da seguinte forma: Descrição do processo de Levantamento de Necessidades de Formação; Objetivos e Impactos Previstos; Monitorização e Avaliação do Plano; Fatores Críticos de Sucesso e por fim apresentamos o programa de formação proposto.

Na sequência da elaboração do Plano de Formação foi elaborado o Levantamento de Necessidades de Formação (LNF):

Como indicado anteriormente, o ciclo bienal de gestão de formação foi iniciado através do processo de Levantamento de Necessidades de formação, despoletado pela Divisão de

Gestão de Pessoal, sendo o prazo inicial para o seu preenchimento, entre 1 e 9 de Março de 2017, tendo sido alargado até ao dia 28 de Março para que as chefias pudessem indicar todas as necessidades formativas dos trabalhadores afetos aos serviços que chefiavam.

No decorrer deste período foi disponibilizada uma plataforma online, construída em parceria com a Unidade de Tecnologias da Informação e Informática, de acesso restrito, para que os dirigentes intermédios identificassem as necessidades formativas dos trabalhadores a seu cargo.

Para que o uso da plataforma fosse de fácil compreensão a Divisão de Gestão de Pessoal disponibilizou um Manual de Utilizador.

O processo de identificação de necessidades formativas dos trabalhadores passava por: 1º escolher a área formativa, 2º escolher a ação de formação, 3º identificar o ou os trabalhadores que precisam frequentar a ação/ curso selecionado e por último escolher a competência a melhorar com a frequência do curso.

Na plataforma foram disponibilizados os seguintes documentos de apoio:

- lista de ações de formação;
- listas de competências, por carreira;
- manual de apoio.

O Plano de Formação 2018-2019 visa dar resposta às necessidades de formação identificadas aquando da realização do Levantamento de Necessidades de Formação, com o intuito de melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores e apoiá-los na aquisição de novas competências.

Após a disponibilização da plataforma para a identificação das necessidades formativas dos trabalhadores foi efetuada a organização das formações indicadas em LNF, convertida numa listagem das ações de formação dividida por áreas e com os respetivos trabalhadores identificados para cada uma delas, com o intuito de sempre que sejam divulgadas ações de formações de acordo com o Plano e, em que os trabalhadores estejam identificados, os mesmos são informados da ocorrência de formação, para que possam frequentá-la e assim capacitá-los de melhor forma para as atividades que desenvolvem.

Arquivo de informação: Ao longo do estágio uma das principais atividades desempenhadas foi também o arquivo de informação, através dos Certificados de presença em ações de formação, que são arquivados no processo pessoal do respetivo trabalhador;

Foram também organizadas pastas de todas as ações frequentadas pelos trabalhadores, para que fosse registada toda a comunicação de cada ação de formação, desde a sua divulgação até à autorização para a frequência das mesmas.

Registo das ações de formação na Plataforma de RH utilizada na Divisão de Gestão de Pessoal: quando um trabalhador frequenta uma ação de formação

3.3.2. A Evolução da Formação

Dado o tema deste relatório de estágio considera-se pertinente uma análise da evolução da formação nos últimos anos, nomeadamente, desde o ano de 2010 até ao ano de 2017, não sendo necessariamente avaliado cada ano ao pormenor, mas sim, uma comparação em alguns anos relativamente à última análise de 2017. Esta análise está interligada com o balanço social, sendo a formação um indicador-chave de planeamento de gestão de recursos humanos nesta entidade e exposto no documento publicado do Balanço Social de 2017 da Câmara Municipal de Évora.

A análise da evolução da formação descrita neste ponto, conta com a análise da sua evolução relativamente ao número de ações de formação, ao número de participantes, número de horas despendidos com formação e os custos anuais de formação.

3.3.3. Número de participantes em ações de formação

Durante o ano de 2017, houve 308 participações em ações de formação de trabalhadores do Município, menos 117 do que no ano de 2016 em que se registaram 425 participações.

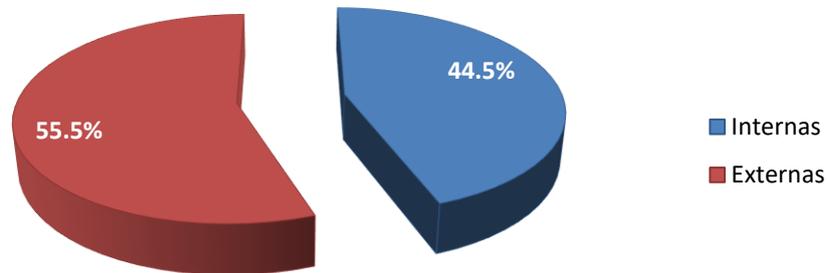
Quadro 7: Número de participantes em ações de formação

	Total
Internas	137
Externas	171
Total	308

Fonte: Relatório Formação 2018

Tal como se pode verificar no quadro anterior, do total de 308 participações, 137 foram ações de formação internas e 171 em ações de formação externas.

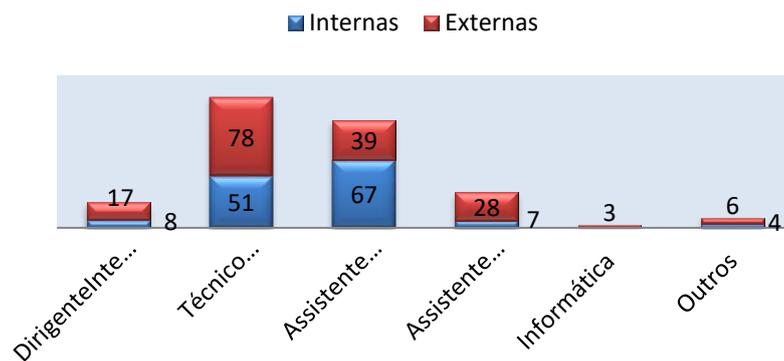
Gráfico 20: % de participantes em ações de formação



Fonte: Balanço Social 2018

De um total de 308 participações em ações de formação, e como podemos verificar através da representação gráfica, 55,5% foram ações internas e 44,5% externas.

Gráfico 21: Número de participantes em ações de formação, por carreira



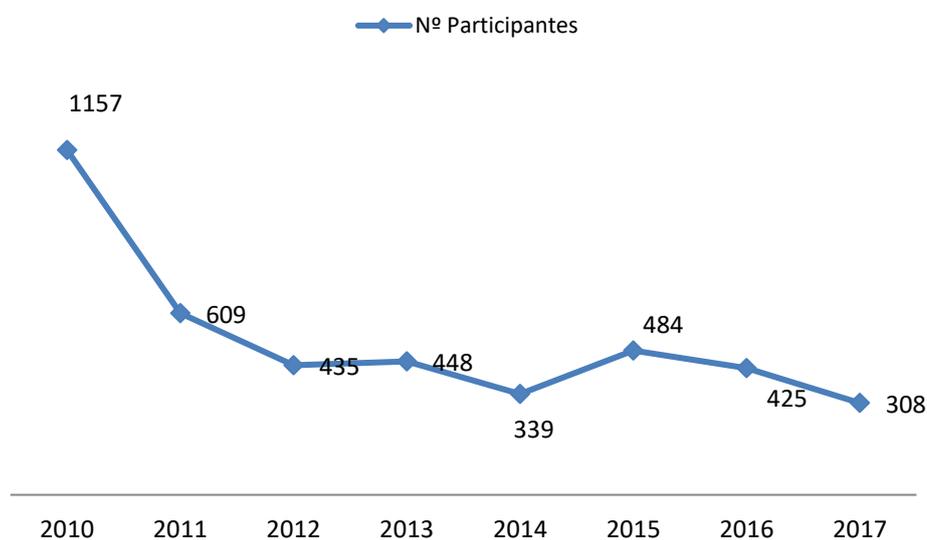
Fonte: Balanço Social 2018

O gráfico supra, apresenta a distribuição do número de participações em ações de formação, pelas diferentes carreiras.

As ações de formação foram frequentadas pelas várias carreiras profissionais de forma diferenciada:

- Os Técnicos Superiores (129);
- Os Assistentes Técnicos (106);
- Os Assistentes Operacionais (35);
- Os Dirigentes Intermédios (25);
- Os “outros” (10);
- Os Informáticos (3).

Gráfico 22: Evolução do número de participantes em ações de formação



Fonte: Balanços Social 2017

Para que possamos analisar a evolução do número de participações de trabalhadores do município em ações de formação, num período de 8 anos (de 2010 a 2017), é essencial recorrer à análise do gráfico anterior:

- De 2010 a 2011 houve um decréscimo substancial na frequência das ações de formação;
- Em 2012 a frequência de ações voltou a baixar;
- Em 2013 a frequência de ações voltou a ter um ligeiro aumento;
- Em 2014 a participação em ações voltou a baixar;

No ano de 2015, a frequência de ações de formação voltou a sofrer um aumento;

Em 2016, a frequência das ações de formação sofreu um decréscimo, que se deveu essencialmente à não existência de formação financiada, uma vez que as candidaturas das várias entidades públicas e privadas tardaram em ser aprovadas;

No ano 2017, a participação em ações de formação voltou a sofrer um decréscimo, sendo à semelhança do ano transato pela inexistência de formação financiada.

O número de participações em ações de formação, no decorrer do ano de 2017 foi reduzido, e deveu-se ao facto das ações de formação disponibilizadas no levantamento de necessidades serem na sua grande maioria propostas de formação da CIMAC que não se concretizaram. Sendo a CIMAC a entidade que tradicionalmente promove mais formação para os Municípios, e não tendo a mesma obtido financiamento para a formação, tornou-se um constrangimento ao cumprimento do plano.

Foram feitas tentativas por parte do município para que se realizasse alguma formação através do IEFP, mas também não houve verbas aprovadas para a realização dos cursos. Outras entidades que ministram formação, habitualmente financiada, até ao final do ano não tiveram as candidaturas aprovadas e financiadas pelos Fundos Comunitários, diminuindo assim a oferta formativa.

Contudo, sempre que foi possível, os trabalhadores tiveram a oportunidade de frequentar formações extraplano, dentro da sua área de especialização, para que assim tivessem a oportunidade de consolidar e renovar os seus conhecimentos, conforme é evidente pelo número de ações consideradas extraplano.

Um dos motivos que também influenciou, de forma muito evidente, o não cumprimento do Plano de Formação, foi o constrangimento financeiro que, obviamente também influenciou a não participação dos trabalhadores em formações propinadas a realizar fora do concelho de Évora. Pois, estas formações, implicam, para além do pagamento da inscrição, os custos com a deslocação e as ajudas de custo.

Como podemos verificar foi desenvolvida mais formação externa, do que formação interna, o que naturalmente fez crescer os custos diretos com formação, sendo que não existiu financiamento de Fundos Comunitários. Contudo, dada a importância atribuída à formação contínua dos trabalhadores, sempre que foi proposta formação extraplano, houve autorização

para a sua frequência. A formação é tida, também, como uma variável importante no reforço da motivação dos trabalhadores.

Em suma, a formação profissional, para além de uma obrigação legal, é uma ferramenta importante não só para um melhor desempenho profissional, mas é um fator de desenvolvimento pessoal e consideramos até um fator motivacional que não deve ser negligenciado.

A formação dos trabalhadores é algo que o Município tem como objetivo continuar a investir, permitindo aos seus trabalhadores reforçar as suas competências e a tornarem-se trabalhadores mais qualificados, mais competitivos e com um melhor desempenho profissional.

No sentido de ser proporcionada mais formação aos trabalhadores, irão dinamizar a bolsa de formadores interna e paralelamente, auscultar outras entidades formadoras, com quem possam trabalhar em parceria, no sentido de se minimizar custos diretos para o Município.

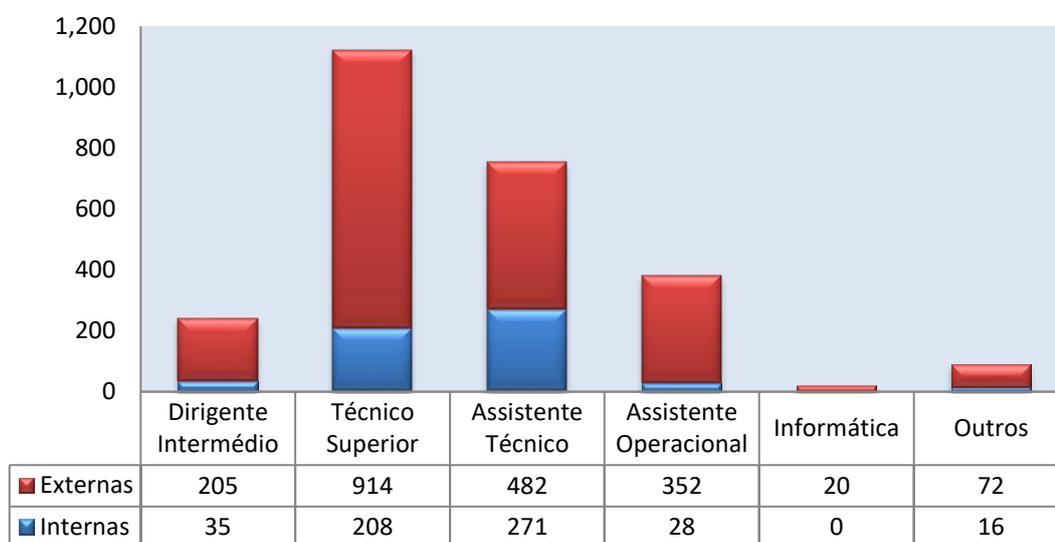
Tentarão uma vez mais junto das chefias, evidenciar a importância de efetuar um levantamento de necessidades formativas ajustado às reais necessidades dos trabalhadores, que permitam efetuar um Plano de Formação mais realista e exequível.

O processo formativo ao longo dos últimos anos sofreu algumas alterações, tornando-se num processo mais planificado e estruturado, sendo que se inicia com o levantamento de necessidades de formação, seguindo-se a planificação em Plano de Formação, que depois de aprovado pelo Dirigente Máximo é implementado.

3.3.4. Número de horas despendidas com ações de formação

O gráfico abaixo apresenta a distribuição do número de horas despendidas com ações de formação internas e externas, por grupo profissional.

Gráfico 23: Número de horas despendidas com ações de formação



Fonte: Balanço Social 2018

Em 2017 foram despendidas um total de 2 603 horas com ações de formação, menos 1597 horas do que no ano de 2016.

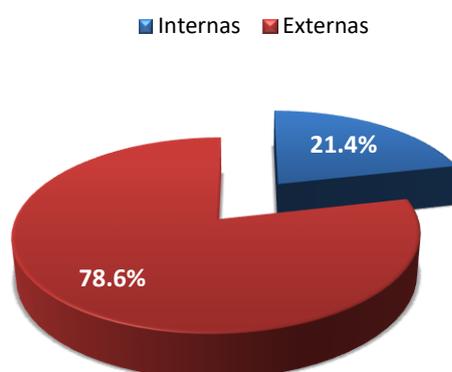
Da análise ao gráfico, verificamos ainda que:

Os trabalhadores integrados na carreira de Assistente Operacional, Técnico Superior e Assistente Técnico foram os que frequentaram mais ações de formação externa e interna, num total de 1 748 horas e 507 horas, respetivamente;

Os Dirigentes Intermédios e os Informáticos frequentaram um total de 225 horas de formação externa e 35 horas de formação interna;

Os “Outros” frequentaram 72 horas de formação externa e 16 de formação interna.

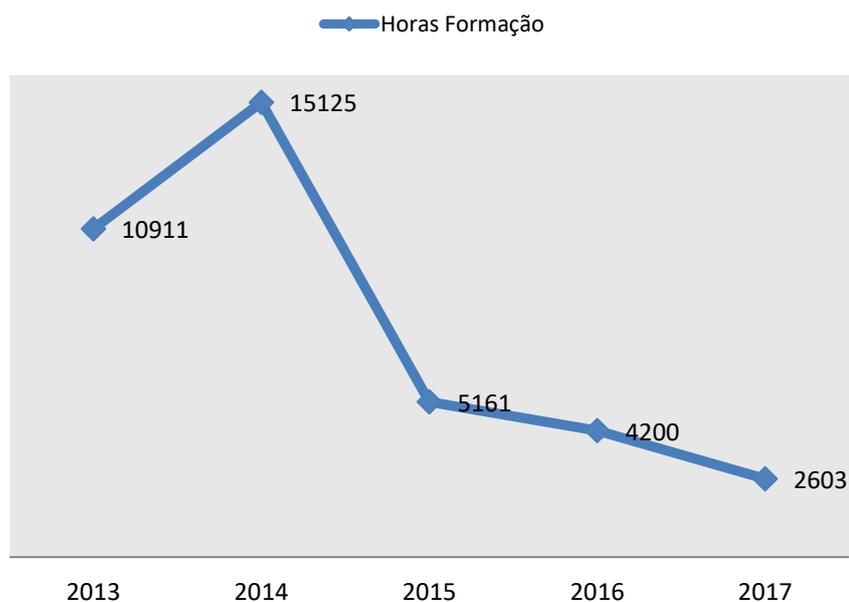
Gráfico 24 : % de horas despendidas com ações de formação



Fonte: Balanço Social 2018

Do total de horas despendidas com ações de formação, 78,6% foram em ações de formação externas e 21,4% em ações de formação internas.

Gráfico 25 : Evolução do número de horas despendidas com ações de formação, de 2013 a 2017



Fonte: Balanços Social 2017

Como já foi mencionado atrás e como se pode verificar, tal como o número de ações, o número de participantes em formação e também o número de horas despendidas com ações de formação no ano de 2017 (2603 horas) teve um decréscimo em relação ao ano transato, sendo este de cerca de 1597 horas.

3.3.5. Investimento anual com formação

Neste ponto é analisado o investimento com a formação profissional dos trabalhadores do Município de Évora.

Quadro 8: Investimento anual com formação profissional, em euros

	Valor (Euros)
Ações externas	15.394,15€
Total	15.394,15€

Fonte: SAGA, 23-03-2018

Durante o ano 2017 foram gastos 15.394,15€ (11.754,40€) com formação profissional.

Gráfico 26: Comparação do Investimento anual com formação profissional, em euros



Fonte: Balanço Social 2018

Decorrente da análise dos custos verificou-se que, no ano de 2017 foram gastos (investidos) mais 3.639,75€ com formação profissional, do que no ano de 2016.

Esta situação deve-se em parte, ao facto de, durante o corrente ano, ter havido a necessidade de se proceder à realização do Curso de Refrescamento/Aperfeiçoamento Inglês Aeronáutico (Refrescamento AITAS) com o custo de 1.080€, para 1 trabalhador do Serviço Municipal de Proteção Civil, à realização do curso de Formação Contínua em Salvamento e Luta Contra Incêndios – Nível I, que teve um custo de 910€ e do curso de Formação Contínua em Segurança Operacional em Aeródromos – Nível I com o custo associado de 2.575€ aos 9 trabalhadores do SLCI-Aeródromo de Évora.

Houve também a necessidade de se fazer o Curso Intensivo - SNC AP que teve um custo associado de 1.820€, assim como a Formação Inicial de Aptidão de Motorista - Mercadorias que teve um custo 810€.

Este é um dos reflexos das entidades, que ministram formação, não terem visto as suas candidaturas aprovadas e financiadas pelos Fundos Comunitários.

3.4. Outras Atividades

No âmbito do estágio na Divisão... houve ainda a oportunidade de participar num conjunto diverso de atividades onde foi possível a estagiária participar, nomeadamente:

- Registo de pedidos de estágio na Base de dados da Divisão;
- Participação em entrevistas para integração de Projetos CEI;
- Organização de eventos/atividades integradas na iniciativa “Aproximação aos Trabalhadores” (ex.: organização do passeio; organização do arraial de Sto. António e outros eventos similares);
- Registo de Pedidos de Acumulação de Função na Base de dados da Divisão, bem como no processo do respetivo trabalhador.

4. CAPÍTULO IV - ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE INFORMAÇÃO DE RH E POLÍTICA DE FORMAÇÃO

A gestão de recursos humanos (GRH) definida pela GRH tem sido considerada uma substituição do termo gestão de pessoal nas organizações. Sob essa luz, especialistas como Armstrong (1987) veem a GRH como "vinho velho em novas garrafas"; enquanto Guest (1987) argumentou que a gestão de recursos humanos não é uma substituição, mas de alguma forma difere da gestão de pessoal. Praticamente, isso sugere que as tarefas de Recursos Humanos (RH) são as principais preocupações com as atividades administrativas, como recrutamento, sistemas de recompensa, promoção e assim por diante. No entanto, isso não faz com que os administradores de RH "tenham um lugar na mesa", o que significa que os administradores de RH não são considerados parceiros de negócios estratégicos, portanto, não contribuem para o sucesso dos negócios. Storey (1995) define a gestão de recursos humanos como "uma abordagem distinta à gestão de emprego que busca obter vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz, utilizando uma matriz integrada de técnicas culturais, estruturais e pessoais"; enquanto Byars & Rue (2004) vêem a GRH como "atividades destinadas a fornecer e coordenar os recursos humanos de uma organização". Além disso, Boxall e Purcell (2000) argumentam que "a gestão de recursos humanos inclui tudo e qualquer coisa associada à gestão das relações de emprego na empresa". As palavras tudo e tudo na definição explicam a gama mais ampla de questões que abrangem políticas como contratos de trabalho e maneiras pelas quais os funcionários podem participar e participar em áreas não diretamente cobertas pelo contrato de trabalho, garantindo assim uma vida profissional adequada. Além disso, vai além das relações de trabalho ou relações industriais, que a gestão de pessoal não teria condições de prestar nas organizações.

Ao longo deste capítulo são destacadas a política de formação e informação de gestão de recursos humanos, teoricamente, uma vez que a sua abordagem prática foi descrita no capítulo anterior.

Deste modo, a formação profissional é caracterizada como um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica: é uma atividade que auxilia a mudança, sendo uma vantagem na melhor adequação dos recursos humanos (propicia a renovação de competências, aquisição

de novos conhecimentos), através da sua qualificação, permitindo uma maior flexibilidade das organizações face a um futuro difícil de prever.

Desta forma, a formação profissional é a atividade essencial de uma organização para obtenção de flexibilidade necessária à gestão de recursos humanos, a qual por sua vez permite a constante atualização do capital humano e a sua adequação aos objetivos pessoais, bem como, os objetivos da organização da qual faz parte. A formação profissional potencia a que uma organização consiga atingir melhores resultados, tornando-se dessa forma, mais competitiva.

Resumidamente, a formação profissional é aquilo que melhor permite, nas organizações, a obtenção de vantagens em relação à concorrência, como indicado anteriormente, tornando-as mais competitivas.

Cada vez mais ao longo dos anos a formação profissional se tornou numa ferramenta fundamental na GRH, sendo cada vez mais "valiosa" para o desempenho do capital humano, tornando-os trabalhadores mais valorizados na organização, pois dá-lhes mais motivação, reciclando as suas competências ou adquirindo novas, para uma melhoria contínua do seu desenvolvimento, atingindo melhores resultados e obtendo uma maior eficácia na realização das tarefas que lhes compete.

4.1. Tipos de Formação

As ações de formação destinam-se a jovens ou adultos e têm diferentes tempos de duração, metodologias e pressupostos, de acordo com as suas finalidades e objetivos: preparar indivíduos para o desempenho de tarefas, novas ou já conhecidas, segundo processos, igualmente novos ou também já conhecidos, aumentando mais ou menos profundamente as competências profissionais dos destinatários.

McClelland (1973) distinguia competência de aptidões, um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado, de habilidades, que são a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa. Nesta linha de pensamento, foram aplicadas entrevistas comportamentais baseadas em critérios de efetividade previamente determinados, a fim de identificar situações importantes no desempenho das funções no trabalho. Esse aperfeiçoamento de competências pode ser

realizado através de formação, formação essa que potencia então o desempenho de um trabalhador.

Verifica-se que ao longo do tempo houve uma mudança significativa na importância que é dada à formação. A princípio, o termo era direcionado às competências necessárias para um posto específico de trabalho (competência laboral), excluindo as competências académicas comumente ensinadas na escola (com uma visão restrita ao ensino técnico-profissional). Atualmente o termo compreende não apenas as competências académicas básicas (foundation skills) mas uma multiplicidade de atitudes e hábitos essenciais para o funcionamento das sociedades tecnológica e produtivamente exigentes (Brunner, 2000). Visto que a tecnologia está cada vez mais avançada e cada vez são necessárias mais capacidades para acompanhar a mesma, a formação e a potenciação dessas ferramentas é algo essencial na gestão de qualquer organização.

Seguem-se alguns tipos característicos de ações de formação mais relacionados com a formação nas organizações:

- **Aperfeiçoamento profissional:** Ação de formação que deve ser frequentada por quem já tem formação inicial e que visa complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e comportamentos, no âmbito da função exercida.
- **Formação profissional:** Conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e comportamentos que são exigidos a um indivíduo para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo da atividade económica.
- **Reciclagem:** Formação que visa atualização ou aquisição de novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e comportamentos dentro da mesma profissão, devido à necessidade de atualização resultante dos progressos científicos e tecnológicos.

Cardim (2005) defende que a formação profissional pode dividir-se em dois métodos essenciais: a **qualificação** e o **aperfeiçoamento**.

A **qualificação** é entendida pelo autor como formação inicial, que tem como objetivo a capacitação completa ou fundamental para o exercício de uma profissão ou grupo de

profissões para a inclusão de jovens ou adultos com pouca ou nula experiência na profissão respetiva. Por sua vez, o **aperfeiçoamento** é entendido como formação contínua, a qual tem o intuito da preparação de ativos já qualificados para melhorar as suas competências profissionais, reciclando conhecimentos e aumentando o conjunto de atividades realizadas ou o seu respetivo nível. Deste modo, o aperfeiçoamento é direcionado para a melhoria de desempenho de funções na carreira dos ativos.

A OIT defende que as intervenções de aperfeiçoamento são usualmente realizadas através de ações de curta duração promovidas por consultores públicos ou privados, com domínio na matéria das respetivas ações.

Podemos desta forma concluir que a política de formação é algo cada vez mais valorizado na Gestão de Recursos Humanos, sendo algo que as organizações cada vez mais apostam para tornar os seus funcionários mais produtivos e melhor capacitados, dando à organização uma maior competitividade e potencial sucesso.

A política de informação de RH é traduzida nos indicadores de gestão.

Os indicadores de gestão são considerados dados que traduzem como anda eficiência de uma empresa/organização.

Deste modo, cada empresa destaca os indicadores que considera estarem alinhados com a sua estratégia. O funcionamento/desempenho de uma organização deve ser objetivado em instrumentos de gestão, documentos que reúnem a informação em várias áreas de gestão, transformando-a em indicadores, permitindo assim acompanhar tendências e obter perspectivas que ajudem os dirigentes na tomada de decisão. No caso deste relatório de estágio e da entidade acolhedora (CME) estes indicadores estão presentes no Balanço Social, e é através dos mesmos que a organização se rege para verificar o que corre menos bem e melhorá-los sempre de forma a dinamizar a capacidade de gestão da mesma.

A vantagem de existirem indicadores de gestão passa pela possibilidade de avaliar o desempenho dos diferentes setores de uma organização.

O sistema de informação de uma empresa, independentemente do sector onde está inserida, deve ser constituído por indicadores que contribuam para uma gerência eficaz e que vão de encontro aos objectivos de uma empresa/organização.

O uso de indicadores ajuda a estabelecer padrões para uma melhor análise do desempenho, proporcionando à gerência números que indicam o estado das várias etapas de um determinado processo. (Fernandes, D. em “Uma contribuição sobre a construção de indicadores e a sua importância para a gestão empresarial”, pág. 3)

Contudo, o uso de indicadores requer por parte dos administradores alguns cuidados, como por exemplo, observar a real necessidade do indicador como instrumento de administração. (Fernandes, D. em “Uma contribuição sobre a construção de indicadores e a sua importância para a gestão empresarial”, pág.17)

Com o objetivo de ter uma visão detalhada, focada em alguns processos, os gestores começaram a identificar quais eram os mais importantes para o bom desempenho da organização e através da sintetização de informação sob a forma de indicadores criaram-se os atualmente designados indicadores-chave de desempenho ou em inglês “key process indicators” (KPI).

Nem todos os KPIs são iguais. Existem tipicamente 3 tipos – os de gestão, os estratégicos e os operacionais. Estes KPIs diferem entre si pois permitem traduzir diferentes informações.

- **KPIs de gestão** – traduzem medidas de ações que resultam do desempenho de cada área de negócio, devendo ser monitorizados pelos gestores de cada área.
- **KPIs estratégicos** – traduzem os objetivos globais (financeiros, processos, clientes, projetos, etc) da empresa.
- **KPIs operacionais** – traduzem os objetivos de desempenho ao nível de processos, projetos e negócios, podendo também refletir objetivos ao nível de desempenho ambiental, de qualidade e de higiene, saúde e segurança no trabalho.

(Informação retirada de um site, onde são distinguidos os KPI's

<http://pme.pt/indicadores-de-desempenho/>)

É importante realçar que em qualquer avaliação de desempenho, quanto mais informação possuímos ao nosso dispor melhor, pois ao traduzi-las nos indicadores adequados estaremos a fornecer à empresa ferramentas estratégicas para decidir o que funciona melhor.

A utilização de KPIs permite desta forma abrir um espaço à melhoria contínua dos processos porque os torna mensuráveis, permitindo melhorar e traduzir eficaz e praticamente as consequências dessa nova mudança no processo.

No mundo empresarial atual há cada vez menos espaço para falhas, sobretudo porque estas representam um custo associado em termos de tempo e recursos perdidos. O trabalho orientado por indicadores passa então a ser imprescindível na medida em que permite direcionar todos os colaboradores rumo aos objetivos globais da empresa.

Em suma, estes indicadores de desempenho constituem-se como um instrumento de gestão que oferece não só a possibilidade de identificação dos processos que não estão a seguir o rumo pretendido, como também a sua melhoria, ao mesmo tempo que permitem apoiar as decisões da gestão de topo, aquando da necessidade de optar por um rumo de negócio com perspectivas continuadas de crescimento.

Através da criação de indicadores de gestão existe uma política de informação que providencia à gestão de recursos humanos um maior suporte na tomada de decisões. Desta forma Vujovic (2005) citado por Dusmanescu, Bradic-Martinovic, defende que a abordagem específica sobre esses temas permite uma visão de que os negócios modernos requerem um uso intensivo de conhecimento, baseado numa abordagem multidisciplinar enfatizando-se que a educação deve proporcionar a aquisição de novas capacidades, como encontrar informações relevantes, estimular o pensamento criativo, comunicação eficaz e o trabalho em equipa.

As vantagens do Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos podem ser sistematizadas de acordo com Kovach (1998) citado por Dusmanescu, Bradic-Martinovic, como:

- ✓ Aumento da competitividade melhorando as transações operacionais no departamento de RH;
- ✓ A capacidade de implementar várias operações diferentes para RH.

Diversos autores como Hendriks (2003); Beadles (2005) e Kovach (2002) citados por ... (Estes autores não estão na bibliografia por isso deduzo que foram referidos num documento que consultou e que está na bibliografia final) enfatizam as vantagens dos Sistemas de Informação de Gestão de Recursos Humanos, sendo consensual que as vantagens destes sistemas se distinguem em três dimensões:

- ✓ Benefícios para gestão;
- ✓ Benefícios para o departamento de GRH;
- ✓ Benefícios para os seus colaboradores.

Podemos então concluir que o Sistema de Informação de Recursos Humanos é um sistema utilizado para recolher, registar, armazenar, analisar e recuperar dados sobre os recursos humanos da organização e de suas respectivas atividades, potenciando o crescimento de uma organização através da análise desses dados e conjugando-os com os indicadores de gestão definidos por cada empresa de forma a gerar uma gestão mais capacitada e eficaz.

5. CAPÍTULO V - ANÁLISE CRÍTICA

5.1. Balanço do Estágio

A realização deste estágio foi uma experiência enriquecedora e, sem dúvida, uma mais-valia para o futuro. Permitiu a aplicação prática do quadro teórico lecionado ao longo da parte letiva do Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos, potenciando uma experiência profissional na área.

Com a realização do estágio foi possível a perceção das áreas de maior interesse a nível profissional dentro dos recursos humanos, definindo desta forma o caminho profissional pretendido no futuro. Foi, sem dúvida, uma experiência que despertou ainda mais o gosto pela área da gestão de recursos humanos.

Durante o decorrer do estágio foram sentidas algumas dúvidas no que concerne ao funcionamento da divisão e à especificidade das atividades as quais foram esclarecidas pela Chefe de Divisão, Dr.^a Cristina Bernardo e pelas colegas da divisão na qual estava inserida, o que ajudou bastante ao crescimento enquanto pessoa e profissional.

No decorrer do estágio tentou-se sempre corresponder de forma positiva a todos os estímulos e incentivos que foram dados. A estagiária tentou ser sempre bem-sucedida nas tarefas que lhe foram atribuídas, sempre com o intuito de ser melhor e adquirir novos conhecimentos e métodos de trabalho, na perspetiva de desenvolver novas competências para um bom desempenho profissional no futuro. Foram proporcionadas oportunidades pelo município que demonstraram interesse na realização e promoções de estágios na área, sendo que foi dada a possibilidade de participar na Expo RH, no Estoril durante 2 dias. Foram também agendadas mais formações que, só não foram efetuadas por cancelamento das mesmas.

Desta forma, fica a certeza de um balanço extremamente positivo desta experiência, a qual será uma mais-valia para alcançar os objetivos profissionais no futuro.

5.2. Sugestões e Recomendações de Melhoria

O objetivo deste estágio foi conhecer as ferramentas utilizadas pela Divisão de Gestão de Pessoal, na gestão de recursos humanos do Município de Évora.

Desta forma, e após a realização do presente estágio é possível apresentar algumas sugestões de melhoria que potenciem uma ainda melhor capacidade de gestão por parte da DGP.

Considera-se necessária uma reestruturação da divisão de tarefas; é fundamental existir uma maior capacidade de comunicação e entreaajuda entre os trabalhadores, uma vez que, com uma dinâmica de trabalho de equipa e uma mente aberta para o maior envolvimento de todos nas atividades os resultados e a qualidade do serviço serão superiores. É necessário pessoas mais capacitadas a nível académico para o desenvolvimento de certas atividades.

Desta forma sugiro que sejam implementadas mais ações de formação direcionadas para esta aprendizagem, e que sejam encorajados os trabalhadores a frequentá-las para que possam renovar conhecimentos e potenciar um melhor desempenho nesta divisão.

A capacidade de comunicação e trabalho de equipa, bem como as ferramentas e métodos utilizados pela DGP estão adequados a uma gestão de qualidade e os seus padrões devem ser mantidos e, sempre com o propósito da melhoria contínua, para que a Câmara Municipal de Évora continue a ser um município em que GRH é valorizada e apreciada pelos trabalhadores como um suporte a um bom desempenho das funções de cada um.

6. CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Considerações Gerais

De um modo geral, ao integrar esta instituição, a mestranda conheceu, desenvolveu e experienciou novas temáticas e métodos de trabalho. O acesso às atividades descritas anteriormente consentiu uma visão e um melhor enquadramento das componentes teóricas adquiridas. Numa sociedade em que a experiência profissional é um entrave à obtenção do primeiro trabalho é importante que continuem a existir instituições que potenciem a realização de estágios curriculares e profissionais dando a oportunidade de obter experiência. Devemos sempre tentar compreender ao máximo como funciona uma organização e quais são os seus métodos de gestão e as ferramentas utilizadas para que possamos desempenhar um bom trabalho segundo os métodos utilizados na mesma. A instituição acolhedora potenciou um conhecimento das mesmas o que facilitou a realização deste estágio de forma positiva e potenciou à mestranda aplicar os seus conhecimentos teóricos, na prática.

6.2. Limitações do Estágio e desafios futuros

Ao longo do estágio a principal limitação sentida foi a falta de tempo. Foi necessária uma grande gestão de tempo para conseguir conciliar a realização das tarefas que foram propostas ao longo do mesmo e, conseguir efetivamente realizar o presente Relatório de Estágio.

Em termos bibliográficos foram sentidos também bastantes entraves, uma vez que, existe imensa informação acerca dos temas escolhidos (formação e indicadores de gestão de recursos humanos), mas existe pouca informação direcionada para a administração pública, foi sem dúvida um desafio, sendo que principal apoio foram os documentos que me foram providenciados pelo município.

Quanto ao futuro, será um desafio aplicar todas as ferramentas de gestão de recursos humanos obtida através deste estágio, de forma sempre a potenciar o crescimento profissional e da organização/entidade na qual a mestranda se encontrará inserida no futuro.

A realização do estágio foi uma base para aquilo que se espera alcançar e aplicar no futuro.

Bibliografia

Bratton, J., Gold, J. (1999). *Human Resource Management. Theory and Practice*. London, MacMillan Business.

Caetano, A., Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. RH Editora.

Câmara Municipal de Évora (2015), *Balanço Social*.

Câmara Municipal de Évora (2016), *Balanço Social*.

Câmara Municipal de Évora (2017), *Balanço Social*.

Cardim, J. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Cardim, Luís. (1992) *A Formação Profissional nas Organizações*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Dusmanescu, D., Bradic-Martinovic, A. (2011) *The Role of Information Systems in Human Resource Management*. Capítulo 2.

Acedido em: http://ebooks.iem.bq.ac.rs/172/1/abm_2011_03.pdf

Fernandes, D. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e a sua importância para a gestão empresarial., em Revista Fae.

Acedido em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>

Guest, E. David (1987). *“Human Resource Management and Industrial Relations”* (1987)

Júlio, Z. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos numa Entidade Pública Italiana – O Caso da Universidade de Bicocca*, Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão, Universidade de Évora.

Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue (2004). *“Human Resource Management”* (2004).

McClelland D. (1973). *“Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”*. In American Psychologist, January 1973.

Acedido em: <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

Oliveira, B. (2010). *Desenvolvimento de Competências, Avaliação do Desempenho e Sistemas de Recompensa. Estudo comparativo entre o Município de Abrantes e a Mairie de Parthenay*. Dissertação no âmbito do Mestrado em Relações Internacionais e Estudos Europeus, Universidade de Évora.

Purcell, J., Boxall P. (2000). *“Strategy and Human Resource Management”* vol. 57 (2003)

Acedido

em:

https://www.researchgate.net/publication/37149236_Strategy_and_Human_Resource_Management

Rosa, A. (2013). *Sistema de Recompensas - Um estudo de caso*. Dissertação de mestrado Gestão Estratégica de Recurso Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

Links:

<http://pme.pt/indicadores-de-desempenho/>

<http://www.cm-evora.pt/pt/Paginas/home.aspx>

<https://alvesrasteiro.pt/formacao-profissional/>