



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Recrutamento e Avaliação de Desempenho. Estudo na  
Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora.**

Ana Rita Branco Furinho

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2022

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais**

**Mestrado em Sociologia**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Recrutamento e Avaliação de Desempenho. Estudo na  
Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora.**

Ana Rita Branco Furinho

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2022

---

---

---

---



O relatório de estágio foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Domingos Afonso Braga (Universidade de Évora)

Vogais | Ema Pires (Universidade de Évora) (Arguente)  
Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora) (Orientador)

## **Agradecimentos:**

À minha mãe, Olívia Branco, que ao longo destes anos, sempre esteve ao meu lado em todos os momentos tanto nos mais felizes, emocionantes, entusiasmantes, mas também quando foi necessário chorar, desabafar e de descansar. Obrigada pelo teu apoio incondicional, por permitires que eu chegasse até aqui e por sempre acreditares em mim e nas minhas capacidades.

Ao meu pai, Jacinto Furinho, que me ensinou como superar as adversidades da vida através dos seus exemplos, pelo incentivo e apoio que me faz crescer todos os dias.

À minha avó, Natividade Branco, que apesar de ser analfabeta sempre tentou ajudar-me, motivando-me a ser melhor a cada dia.

À minha querida tia Dina, que mesmo estando longe esteve sempre presente no meu coração, obrigada pela motivação, incentivo, esperança, consolo e conselhos, obrigada por me ouvires e por me transmitires confiança e alento para seguir em frente, dia após dia.

Sem a minha família, sem os meus pilares, nada disto seria possível.

À Câmara Municipal de Évora e a todos os membros da Divisão de Gestão de Pessoal agradeço a simpatia, a ajuda, o carinho e a amizade, bem como a compreensão e as boas conversas. Todos foram imprescindíveis, incansáveis, acolhedores e pacientes, sempre dispostos e disponíveis para ensinar e transmitir os seus conhecimentos.

À Dra. Cristina Bernardo e ao Sr. Galhardo devo um agradecimento especial, primeiramente por terem aceitado dar-me a oportunidade de estagiar na organização e seguidamente pelo excelente acolhimento e integração. Obrigada por todos os ensinamentos e ferramentas fornecidos ao longo do estágio, pelo vosso profissionalismo, pela vossa paciência e dedicação e pelas palavras de entusiasmo e incentivo para dar sempre o melhor em tudo o que fazia.

# Resumo

No âmbito do Mestrado em Sociologia, especialidade em Recursos Humanos, surgiu a oportunidade de realizar um estágio na Câmara Municipal de Évora, mais precisamente na Divisão de Gestão de Pessoal - Secção de Administração de Pessoal. O estágio incidiu sobre os temas de Recrutamento e Avaliação de Desempenho e teve como objetivo caracterizar essas práticas, identificar os seus intervenientes e os seus papéis.

Este trabalho contém uma revisão bibliográfica sobre a Gestão de Recursos Humanos, as práticas de Recrutamento e Avaliação de Desempenho, bem como o relato das atividades realizadas durante o período de estágio seguidas por um balanço e reflexão das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento; Avaliação de Desempenho.

# Abstract

Recruitment and Performance Evaluation. Study in the Personnel Management Division of the Municipality of Évora

The opportunity to carry out an internship at the Évora's town hall arose within the context of the Master's degree in Sociology with a specialty in Human Resources, more precisely in the Personnel Management Division - Personnel Administration Section. The internship focused on the topics of Recruitment and Performance Assessment and aimed to characterize these practices, identify their stakeholders and their roles.

This paper contains a literature review on Human Resources Management, Recruitment and Performance Assessment practices, as well as a report on the activities carried out during the internship period, followed by an assessment and reflection on the activities developed.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment; Performance evaluation.

# Índice

Resumo .....	5
Abstract .....	6
Índice.....	7
Siglas e acrónimos.....	8
Introdução.....	10
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico.....	12
1.1Gestão de Recursos Humanos .....	12
1.1.1Problemas da Gestão de Recursos Humanos.....	20
1.1.2A Gestão Estratégia de Recursos Humanos .....	21
1.1.3Profissionalização da Gestão de Recursos Humanos .....	23
1.2O Sistema de Gestão de Recursos Humanos .....	25
1.2.1O Subsistema de Provisão de Recursos Humanos: Recrutamento.....	27
1.2.2O Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho .....	39
Capítulo 2 – Metodologia .....	53
2.1Procedimentos Metodológicos.....	53
2.2Técnicas de Recolha de Informação.....	54
2.3Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	58
Capítulo 3 – Enquadramento Institucional .....	62
3.1Contextualização do Estágio .....	71
3.2Atividades Realizadas .....	73
3.2.1Recrutamento.....	74
3.2.2Avaliação de Desempenho .....	83
3.2.3Outras Atividades .....	92
Capítulo 4 – Reflexão crítica sobre o Estágio .....	100
Capítulo 5 – Considerações Finais .....	113
Bibliografia.....	117

# Siglas e acrónimos

AD	Avaliação de Desempenho
AM	Assembleia Municipal
AP	Administração Pública
BS	Balanço Social
CC	Cartão de Cidadão
CCA	Conselho Coordenador de Avaliação
CM	Câmara Municipal
CME	Câmara Municipal de Évora
CP	Comissão Paritária
CV	Curriculum Vitae
DAP	Departamento de Administração e Pessoal
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGAL	Direção-Geral das Autarquias Locais
DGP	Divisão de Gestão de Pessoal
DR	Diário da República
EDOC	Documento Eletrónico
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoal
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
PAA	Plano de Ação Anual
PC	Ponderação Curricular
RE	Recrutamento Externo
RH	Recursos Humanos
RI	Recrutamento Interno
RJEP	Relação Jurídico de Emprego Público
RM	Recrutamento Misto

SAGA	Sistema Assistido de Geração e Gestão de Aplicação
SAP	Secção de Administração de Pessoal
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública
SIADAP 3	Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UO	Unidade Orgânica

# Introdução

No âmbito do segundo ano do Mestrado de Sociologia – Especialidade em Recursos Humanos, a aluna realizou um estágio curricular na Câmara Municipal de Évora, mais concretamente na Divisão de Gestão de Pessoal – Secção de Administração de Pessoal, subordinado ao tema “Recrutamento e Avaliação de Desempenho. Estudo na Divisão de Gestão de Pessoal da Câmara Municipal de Évora”.

No decorrer do estágio, a estagiária realizou uma revisão bibliográfica sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, Recrutamento e Avaliação de Desempenho. O capítulo seguinte foca-se na metodologia, seguido das atividades realizadas durante os quatro meses de estágio, posteriormente encontra-se o capítulo referente à reflexão e ao balanço da forma como decorreu o estágio do ponto de vista da prática profissional e das aprendizagens efetuadas e o último capítulo tecem-se algumas considerações finais.

As questões de investigação para este relatório de estágio são, nomeadamente: Como se organizam os processos de Recrutamento e de Avaliação de Desempenho na organização? Que atividades estão subjacentes no decorrer desses processos? Quem são os intervenientes nos processos de Recrutamento e de Avaliação de Desempenho e que papéis que desempenham?

Face a estas questões, o objetivo geral é analisar os processos de Recrutamento e Avaliação de Desempenho em curso na Câmara Municipal de Évora, tendo como objetivos específicos, nomeadamente: i) caracterizar as atividades subjacentes à organização nos processos de Recrutamento e de Avaliação de Desempenho e ii) identificar os intervenientes nos processos de Recrutamento e de Avaliação de Desempenho, bem como os papéis que desempenham.

A motivação para a realização deste estágio foi conhecer melhor a teoria e a prática da carreira, aprender novas e diversas formas de trabalhar, desenvolver competências a diversos níveis e ter a possibilidade de ganhar experiência numa área que desconhecia profissionalmente e ter noção e perceção da realidade do mundo laboral.

O século XXI foi o século dos avanços e mudanças permitindo que diversas áreas se globalizassem mundialmente, através da obtenção, associação, transformação e reestruturação das crises económicas, renovações das políticas, evoluções tecnológicas, devastação na área da saúde, manifestações ambientais, alterações na educação e na modernização na cultura, tradição e moral.

Enfrentamos oficialmente desde o dia 11 de março de 2020, definido pela Organização Mundial de Saúde até à atualidade, uma situação pandémica por SARS-CoV-2, mais conhecida por COVID-19, que se espalhou por todo o mundo e que se tornou um problema de escala inimaginável, afetando todo o tipo de indivíduos e de organizações, não fazendo distinção entre a posição hierárquica, idade,

gênero, etnia, religião, entre outros fatores, fazendo com que estas tivessem de repensar as suas tarefas, competências, capacidades e estratégias. Algumas consequências foram a proibição de deslocamentos não essenciais, de ajuntamentos públicos, a obrigatoriedade do uso de máscaras na rua e o isolamento em casa. Os desfechos mais catastróficos foram as inúmeras mortes mas também o encerramento temporário, ou definitivo, dos negócios o que gerou um aumento do desemprego. A forma como a organização gere os seus Recursos Humanos é fundamental para atingir os objetivos da mesma para que ela consiga sobreviver no contexto da pandemia.

A Gestão de Recursos Humanos é o suporte para a eficiência organizacional, desenvolve a cultura e as competências e os comportamentos do capital humano do trabalhador. As pessoas são um recurso necessário às organizações sendo consideradas como base, vantagem competitiva e uma oportunidade de crescimento permitindo que elas aprendessem, desenvolvessem e fossem apreciadas por inúmeros autores como raras e únicas e por isso dificilmente imitáveis, conseguindo avaliar uma situação e ponderar qual será o melhor comportamento para resolver os problemas, em oposição das tecnologias que são rapidamente e facilmente copiadas, por isso é necessário investir cada vez mais na Gestão de Recursos Humanos.

Porém, o trabalho atualmente é produtor de desigualdades e de discriminação social, a tecnologia faz com que exista escassa necessidade de Recursos Humanos, pois as máquinas são mais rápidas, mais eficientes e eficazes, por exemplo através de alguns programas informáticos é mais fácil analisar e decidir sobre as melhores decisões diárias e outro exemplo é que as máquinas fazem o trabalho dos indivíduos não necessitando de pausas para realizar as necessidades fisiológicas, férias ou faltas.

Para muitos administradores, o sucesso do desempenho dos trabalhadores depende e é responsabilidade dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos, esta gestão descobre as motivações, sentimentos e satisfações dos seus trabalhadores usando estratégias para incentivar o seu desempenho e ser recompensado por isso. O capital humano interligado com as estratégias organizacionais resulta num melhor desempenho e sucesso organizacional através da integração, dinâmica, entreajuda e da cooperação entre os membros, sem serem submetidos a uma autoridade inflexível e vigilante.

Esta gestão assegura que as funções desempenhadas sejam concretizadas de acordo com os objetivos desejados pela organização, de modo a impedir que os funcionários desempenhem funções despropositadas e que prejudiquem a mesma. De acordo com Chiavenato, “à medida que as organizações são bem-sucedidas, elas sobrevivem ou crescem” e quando isso acontece, as organizações contratam mais pessoas para cobrir as lacunas e executar as atividades necessárias (Chiavenato, 2004, p.93).

A necessidade de escolher a pessoa certa é extremamente importante não só para compensar o tempo perdido no processo de designação e descrição clara das funções, publicação dos anúncios, recrutamento, seleção e acompanhamento do candidato como para provocar mudanças e melhorias na organização como dirigir o sucesso e riqueza para a organização através do trabalho de excelência sendo produtivo e autónomo, para isto é preciso que a pessoa esteja no lugar certo.

A Avaliação de Desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar as suas competências e habilidades com o objetivo de educar, formar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho e a adaptabilidade dos mesmos adotando medidas relativamente à melhoria do desempenho dotando o indivíduo das competências necessárias para identificar problemas que possam surgir e encontrar, desenvolver e implementar soluções para poder entrever a tempo.

## **Capítulo 1 – Enquadramento Teórico**

### **1.1 Gestão de Recursos Humanos**

A origem da Gestão de Recursos Humanos (GRH) iniciou-se na Revolução Industrial entre o século XIX e o XX, ocorrendo uma passagem de uma sociedade tradicional focada na produtividade caracterizada pelo Taylorismo para uma sociedade moderna com uma perspetiva centrada no colaborador.

De acordo com Guest (1990), a designação de GRH advém da Gestão de Pessoal e esta deveu-se à conceção de que os trabalhadores deviam de ser geridos simultaneamente com os recursos da organização e que na gestão de ambos se encontra “o segredo do sucesso das organizações”. Esta nova forma de pensamento inaugurou-se com a reorganização do próprio conceito de GRH e pela mudança de manuais publicados, depois da década de 60 na dependência das Ciências da Organização, estes novos manuais contemplavam o “planeamento dos recursos humanos, estruturas das organizações, cultura organizacional, autoridade e liderança, comunicação, formas de controlo, informatização do trabalho, consultadoria no domínio da gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional”, assim compreendeu-se a necessidade de modernizar as organizações através das novas tecnologias tornando-as mais flexíveis e aplicando novas políticas de GRH tendo como foco o aumento da produtividade, empenhamento e participação de todos os colaboradores (Rocha, 1997, p.26).

A GRH tem sofrido, devido às modificações sociais e à modernização incerta, alterações na globalização recorrendo a diversas transformações ao longo dos séculos, não só no enriquecimento da sua designação alargando as várias funções, práticas, competências e responsabilidades bem como na sua importância na gestão das organizações. O elevado interesse pela GRH decorre durante os anos 80 devido à “pressão da competitividade mundial, o sistema positivo japonês na elevação da produtividade individual e na prioridade da GRH e a diminuição das taxas de sindicalização no setor privado americano” (Serra, 2017, p.12)

O suporte concetual da GRH é realizado através das estruturas e dos processos organizacionais, englobando teorias organizacionais e comportamentais. A teoria organizacional envolve abordagens como a clássica, a burocracia, as relações humanas, a sistémica e a abordagem contingencial. A primeira abordagem é a clássica ou base dos problemas humanos em que se obtém informações pelas “aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão” e é a base da racionalidade técnica e económica durante as relações humanas que se colocam nos diversos contextos da produção, da comunicação e da organização em geral (Sainsaulieu, 1997 *apud* Serrano, 2010, p. 3).

Max Weber refere que a burocracia torna a organização competente, eficaz e eficiente, garantindo rapidez, racionalidade, homogeneidade na interpretação das normas para assim reduzir os erros e discriminações, esta busca harmonizar as influências externas à organização, consolidar a especialização dos seus colaboradores e controlar as suas atividades através da competência e eficiência. Para Weber uma organização é eficiente quando é racional tendo autoridade e obediência, a burocracia precisa detalhar pormenorizadamente e antecipadamente os procedimentos (Banome, 2008).

Algumas vantagens do processo de burocratização, segundo o mesmo autor, são, principalmente, a racionalidade no alcance das metas da organização, exatidão na definição e no significado do cargo e na sua operação, rapidez nas decisões, uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização para que não haja erros e custos, os critérios de seleção baseiam-se na capacidade e na competência técnica, os mesmos tipos de decisões devem ser tomados nas mesmas circunstâncias, a subordinação dos mais novos aos mais antigos, confiabilidade, elimina-se a discriminação pessoal e o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, estas são treinadas para se tornarem especialistas em seus campos particulares podendo ingressar na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Certas desvantagens mencionadas pelo mesmo autor são, sobretudo, a internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos, abundância de documentos, resistência às mudanças, despersonalização dos relacionamentos, categorização como base do processo decisório, superconformidade às rotinas e procedimentos, exibição de sinais de autoridade e dificuldade no atendimento a clientes devido à ineficiência e imperfeição por causa do excesso de

formalismo e abundância de procedimentos que conseqüentemente gera conflitos com o público.

Resumindo, os técnicos da GRH sofrem bastante com a burocracia pois esta é extremamente racional tendo um carácter obrigatório com normas e comunicação formal e hierárquica, aceitando a autoridade, rotina, procedimentos e regulamentos detalhados, a precisão, hierarquia rígida e centralizada e o controlo, estas características atrasam todo o processo que se podia fazer num curto espaço de tempo, especialização da administração, profissionalização com competências técnicas, em contrapartida não aceita a interdependência das pessoas com a organização nem como a individualidade e imparcialidade, transparência e igualdade de escolha bem como as mudanças na hierarquia, cultura, mercado e tecnologia.

Algumas medidas que fazem frente à burocracia é a descentralização, desregulação e delegação, em conformidade com o Rocha (1997), a primeira revela liberdade de escolha por parte da hierarquia e a capacidade de intervenção imediata, se não for ações de rotina este método consiste numa estratégia para reduzir os graus da hierarquia, facilitando assim a comunicação e os seus atos, a desregulação permite que estas estruturas sejam eficientes e eficazes tendo a sua autonomia e liberdade para poderem exercer as suas funções com qualidade executando o seu poder sobre os recursos e sobre as pessoas para atingir o objetivo da organização e por fim a delegação que consente que a chefia defina objetivos para os seus subordinados implementarem e intervirem.

Antigamente, as organizações não se preocupavam com o relacionamento entre os funcionários, mas sim, com o salário, avaliação, formação e compensação. Os novos livros sobre a Escola das Relações Humanas enfatiza a relevância da motivação e da liderança, bem como das novas práticas, horários flexíveis, adoção da gestão por objetivos e desenvolvimento organizacional, simultaneamente destaca-se a importância da responsabilidade dos empregados perante todos aqueles que mantêm contacto, o que permitiu que a GRH desenvolve-se as suas práticas ficando responsável pelos recursos da organização fazendo o seu diagnóstico, administrando as habilidades, qualidades e metodologias dos seus funcionários bem como desenvolver competências ao nível de seleccionar, gerir, treinar e comunicar diversas informações na organização (Rocha, 1997 & Boaventura, 2018).

As Relações Humanas nas organizações são também defendidas por Elton Mayo que abrange não só as dimensões informais como também as dimensões humanas na sua técnica, economia e no mercado em que o aumento da produtividade depende das motivações, da moral e da satisfação do trabalho no trabalhador (Handel, 2003 *apud* Serrano, 2010), bem como a compreensão dos fenómenos que ocorrem entre os indivíduos e os grupos de pessoas no seio das organizações (Câmara *et al.*, 2001 *apud* Lourenço, 2009).

Se a organização quiser prevalecer no mercado de trabalho é necessário que esta saiba valorizar os trabalhadores e saber como os motivar, segundo Maslow, as pessoas são motivadas por cinco necessidades humanas, nomeadamente, a Realização Pessoal que envolve a moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito e aceitação de factos, a segunda necessidade é a Estima com a autoestima, confiança, conquista e respeito, o Relacionamento ou Amor consta a amizade, família e intimidade sexual, a Segurança constitui a segurança do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde e da propriedade e a Fisiologia que integra a respiração, comida, água, sexo e sono (Lourenço, 2009).

Cada membro da organização tem a sua complexidade, personalidade, individualidade, desejos e interesses, por isso, é bastante normal que cada um seja impulsionado por uma motivação diferente, as suas chefias e a GRH têm de saber exatamente o que motiva a pessoa para que ela possa desempenhar as suas tarefas com qualidade, eficiência e eficácia mantendo a lealdade e confiabilidade, no entanto a qualquer altura a motivação das pessoas pode mudar, sendo diferente consoante a vida pessoal e profissional dos funcionários, uma motivação pode deter diversos comportamentos como um comportamento podem ter origem em diversas motivações.

A abordagem sistémica é uma perspetiva multidisciplinar, um sistema aberto em que os elementos interagem e fazem intercâmbio contínuo com o ambiente externo que são influenciados e influenciam o ambiente pelas entradas e saídas que têm de se adaptar para sobreviver, é uma abordagem que estuda as propriedades comuns em várias entidades sendo elementos interdependentes e que interagem entre si, tentando facilitar a compreensão da dinâmica de qualquer sistema e a formalização das descrições da realidade, tendo uma abordagem dinâmica, multidimensional e multidisciplinar, resumindo uma teoria interdisciplinar capaz de ultrapassar os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar princípios e modelos gerais para todas as ciências envolvidas.

Segundo Sainsaulieu (1993) citado por Serrano (2010), a abordagem contingencial ou teoria comportamental iniciou-se no ano de 1970, para esclarecer a existência de uma relação funcional entre as condições ambientais e as técnicas administrativas, o que permite levar as organizações a atingir eficazmente os seus objetivos. Esta teoria preocupa-se com a conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais que advêm do desenvolvimento organizacional tendo teorias gerais e organizacionais, como a motivação, satisfação com o trabalho, poder e liderança, trabalho em equipa, participação, mudança e capacidade de adaptação da organização, cultura organizacional e o desenvolvimento. Chiavenato (2004), Bilhim, (1996 *apud* Serrano, 2010), Lourenço (2009) e Costa (2012) defendem a evolução do sistema organizacional tendo na sua base a eficácia das suas respostas ao meio envolvente.

Não existe uma forma universal para gerir as pessoas ou as organizações pois depende de vários ambientes financeiros, tecnológicos, de dimensão, de localização, de mercado, de cultura entre outros fatores sendo necessário primeiramente fazer um diagnóstico da organização e depois decidir qual o melhor método para que a empresa consiga superar os obstáculos.

No decorrer do século XX iniciou-se a aceleração da mudança no ambiente das empresas, o que criou uma preocupação sobre a inovação e flexibilidade pressionada pela caracterização da “intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e ameaça da gestão das empresas japonesas, assim como pela emergência de culturas empresariais ditas de excelência, caracteriza-se ainda pela emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e pela importância atribuída ao cliente” pretendendo dar resposta aos problemas concretos e imediatos adaptando-se ao meio e tendo a capacidade de antecipação das mudanças mantendo um equilíbrio dinâmico (Caetano *et al.*, 2000 *apud* Serrano, 2010, p.12).

A organização é um conjunto de pessoas que combinam esforços em simultâneo para atingir objetivos em comum com comportamentos e personalidades singulares sob a forma de uma liderança tendo sempre o princípio de eficiência, lógica e competitividade, esta organização tem como principal função servir a sociedade satisfazendo, assim, as carências de todos os seus cidadãos. “No contexto social, organização é entendida como estrutura com cargos definidos com designações nominais, responsabilidade, relações formais, níveis de autoridade, atribuições básicas e aspetos culturais” (Machado & Portugal, 2014, p.101).

Douglas McGregor definiu primeiramente a organização com uma Teoria X, onde era precária com modelos rígidos, os empregados eram pouco qualificados e muito mecanizados, não tinham autonomia, flexibilidade nem liberdade, ou seja, os trabalhadores só tinham de efetuar o seu trabalho sem pensar em mais nada, eram mal remunerados, sem proteção social e condições de vida, sem possibilidades de aprendizagem e de evolução, o modelo de GRH é baseado numa perspetiva de redução de custos que limitará cada vez mais a melhoria da empregabilidade e o seu objetivo era alcançar as metas e gerar lucros (Chiavenato, 2004, Serrano, 2010 & Camara, Guerra & Rodrigues, 2019).

Segundo estes autores, McGregor também faz alusão à teoria moderna, ou Teoria Y que é totalmente o oposto da antiga organização, esta valoriza muito mais o ser humano, as suas capacidades, conhecimentos e habilidades tendo autonomia e responsabilidade no seu trabalho. A organização é composta por uma estrutura física com uma hierarquia descentralizada utilizando recursos materiais, tecnológicos, financeiros, humanos, normas, procedimentos, processos e burocracia. O modelo organizacional é flexível, ágil e transformador assumindo a responsabilidade no desenvolvimento estratégico e social da organização.

No mesmo seguimento, Ouchi também definiu uma Teoria Z sobre as organizações, uma nova concepção, mais atual onde a produtividade é exercida por todas as pessoas da organização através da participação, confiança, responsabilidade e cooperação, pois todos estão intrinsecamente e extrinsecamente relacionados com a missão e valores da empresa e são envolvidos pela vida da organização.

A identificação organizacional é uma identidade social em que existe uma relação de trabalho entre funcionários individuais e a organização, ou seja, os funcionários incorporam valores, normas e interesses da mesma no seu autoconceito, tornando-se, assim, funcionários que estão em perfeita consonância e alinhamento com os ideais da organização e normalmente estes apresentam avaliações de desempenho maiores, mais positivos, favoráveis e tendem a trabalhar mais para atingir e superar as metas estando dispostos a ser leais. São os funcionários que contribuem para uma boa ou má imagem da organização (Yang & Xiang, 2020).

De acordo com os mesmos autores, a socialização organizacional é como um procedimento através do qual os novos indivíduos compreendem e apreciam os valores, comportamentos esperados e conhecimentos sociais essenciais para assumir um papel organizacional e para participarem ativamente como membros da organização.

As organizações tal como todas as instituições, sob a pressão do ambiente interno e externo, são obrigadas a serem atualizadas para fazer face aos obstáculos do dia a dia. A GRH encarrega-se desta fase através de um pensamento estratégico, criativo, inovador e futurístico, transformando as suas práticas através de uma visão antecipadora das situações e de um conhecimento e habilidade que estão sempre a renovar, modernizar, requalificar e atualizar. É de grande utilidade ter um sistema de informação sobre o pessoal para permitir suportar a cada instante uma decisão adequada, emergente, relevante e significativa, para isto é necessário um investimento em termos de tecnologia.

A designação de GRH substitui e contrapõem a administração rígida, custos por negociação individual ou coletiva, gestão rígida por formação, desenvolvimento, investimento e trabalho em equipa. É nesta designação que a capacidade da pessoa revela uma extrema importância trazendo sucesso e enriquecimento à organização, pois são elas que enfrentam a competitividade, rivalidade e pressão diária e isto dependerá do modo como forem tratadas e valorizadas na organização, sendo consideradas como um recurso, um investimento que é preciso potencializar, principalmente no domínio da concretização do trabalho e da formação para fazerem a diferença na organização.

A GRH é uma resposta estruturada particularmente adotada e adotável às exigências sociais através das chefias e dirigentes com diversas e altas qualificações e potenciais nas distintas esferas, tendo como foco principal a mudança e consecutivamente uma evolução em profundidade na vida coletiva dos indivíduos no trabalho, pois a organização valoriza as necessidades, formações e requalificações profissionais das pessoas.

Esta gestão deve combinar e conjugar habilidades transversais como a estratégia, finanças e organização começando a ganhar mais valor e responsabilidade permitindo cooperar com outros gerentes quer operacionais como técnicos motivando uma nova política de cidadania pluriativa e solidária, ou seja, uma organização que pretende estabelecer uma solidariedade tanto ativa como defensiva e não apenas mecânica e robotizada, esta flexibilidade deve ser negociada por todos os seus membros, mantendo uma coesão social conciliando diversas esferas no mundo social, económico e político.

Pynes e Lombardi (2011) defendem que a GRH tem de ser flexível e adaptável às rápidas e diferentes mudanças tendo informações realistas sobre os funcionários, negócios, questões legais, cultura e comunicação para treinar e desenvolver o seu potencial associado ao pensamento crítico e analítico para entender e tomar as decisões mais acertadas sobre os problemas, através da inteligência transcultural e do comportamento ético tendo em consideração a perceção moral, a sensibilidade e a comunicação eficaz, ouvindo atentamente. Esta premissa vai ao encontro das ideias de Pinto (2011) em que as organizações devem repensar e remodelar as práticas de GRH pretendendo novas mentalidades com o intuito de “melhoria da qualidade dos seus serviços e da sua produtividade” para isto é necessário apreciar, envolver e motivar todos os elementos da organização, “propiciando o desejado desenvolvimento da mesma e ao mesmo tempo visando o aumento das competências dos seus colaboradores e a sua integração em carreiras que estimulem a sua implicação com a missão e os objetivos” (Pinto, 2011, p.7).

Rego *et al.*, (2015) fizeram uma comparação entre a relação de GRH com a metáfora da vida de um casal, primeiramente, as pessoas conhecem-se e dão-se a conhecer, comportam-se tendo em vista a sedução e a atração das pessoas que desejam, em alguns casos o conhecimento transforma-se em namoro, o casamento ou a coabitação pode acontecer para que a vida em comum seja produtiva, os membros do casal aprendem e reaprendem a adaptar-se e a ajustar-se mutuamente, algumas relações são duradouras enquanto que outras são mais efémeras, o afastamento pode surgir por separação, traição, divórcio ou falecimento, após o afastamento algumas pessoas demandam uma nova relação reconstruindo novo processo de convivência, o elemento desta nova relação pode ser estreante ou derivar de relações anteriores, a comunhão de vida de algumas pessoas deve-se à dependência e/ou da ausência de alternativas, algumas pessoas mantêm relações com outros parceiros incorrendo no risco de penalizarem a relação predominante e alguns casais divorciados podem acabar por reconciliar-se e (re)casar, outros não.

De acordo com Sobral (2016), a missão da GRH determina o comprometimento, lealdade e fidelidade dos trabalhadores, pois estes fatores são a chave para o bom funcionamento da organização por meio de um processo de comunicação horizontal, vertical e diagonal, permitindo que os colaboradores sejam liderados e monitorizados pelos seus responsáveis diretos autorizando alguma confiança, autonomia e liberdade nas suas ações, sem ter entraves e manifestando motivação

no seu desempenho, participando e informando cada vez mais sobre o estado real do trabalho, pois só quando se está no meio do trabalho prático é que se entende o que falta, as dificuldades, o tempo e quais os processos que se têm de realizar, assim eles são encarados como um recurso, sendo proativos e uma mais-valia manifestando a sua criatividade e sendo dirigidos de maneira racional.

Os objetivos da GRH são, principalmente, adquirir eficiência e eficácia nos seus RH, permitindo conceber, preservar e desenvolver um grupo de pessoas com habilidades e motivação capazes de realizar os objetivos da organização, também é possível verificar se o trabalhador tem todas as condições para desempenhar as suas funções da melhor forma, rentabilizando todos os recursos, esclarecer todos os objetivos da organização permitindo que os seus colaboradores possam participar nos projetos e objetivos, transmitindo as suas dúvidas, soluções e informações, aceitando que todas as pessoas possam desenvolver e manifestar todas as suas capacidades permitindo um sentimento de satisfação pessoal, a GRH identifica e recompensa os seus colaboradores pelos seus conhecimentos bem como pela sua performance de acordo com os objetivos dados pela organização.

A GRH pretende dar respostas adaptadas às necessidades sociais combatendo e preservando os direitos e deveres cívicos e políticos contrariando os privilégios e manipulação dos mais poderosos bem como a exclusão, discriminação e a miséria. Os seus trabalhadores são constantemente reaprendidos, recompostos, reavaliados, reorganizados e renovados, esta gestão permite que os trabalhadores tenham oportunidades, autonomia, valorização e satisfação profissional conseguindo remover obstáculos, encorajando o crescimento de uns e proporcionando orientação a outros, o supervisor consegue fornecer tarefas complexas e exigentes aos seus subordinados e isto demonstra um sinal de confiança que estimula cada vez mais o funcionário, tendo sempre um controlo por parte do superior onde este manifesta sugestões de melhoria e outras alternativas potenciando o desenvolvimento do funcionário e da sua produtividade.

Resumidamente, a GRH é uma área muito sensível e importante contendo um conjunto de pensamentos, processos, políticas, práticas e princípios racionais que afetam e manipulam o desempenho dos funcionários que poderão ser esperados e recompensados com o foco de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem na organização devendo de estar alinhadas com as estratégias e objetivos da mesma, bem como vinculada com outras áreas sendo constantemente adaptada às mudanças rápidas adquirindo novos conhecimentos, competências e comportamentos, sendo ambos administrados consoante o trabalho exercido por pessoas ativas, diferenciadas, resilientes, difíceis de imitar, dotados de inteligência, criatividade, inovação e habilidade tendo a capacidade de atrair, manter e motivar as pessoas com talentos necessários para contribuir para a realização dessa mudança.

Evoluindo no futuro, a GRH dá o seu contributo da melhor forma possível sendo apropriado e pertinente, sentindo-se integrado e parte fundamental do processo manifestando a sua cooperação através de uma comunicação clara, aberta e objetiva, atingindo o sucesso da organização. Esta

gestão sabe quais são os pontos fortes, fracos, as ameaças e as oportunidades para cada membro da organização, pois uma organização sem pessoas não funciona, esta gestão toma as decisões mais complicadas nas organizações, quer sejam recrutamento e seleção de novos talentos, aumentos salariais, demissões ou promoções, entre outras tarefas.

### 1.1.1 Problemas da Gestão de Recursos Humanos

Tal como todas as áreas em todos os níveis existem problemas e a GRH não é exceção, a péssima liderança pode causar a baixa motivação, iniciativa e desempenho produzindo sérias consequências para a empresa, nomeadamente, a insatisfação dos funcionários que acarreta não só problemas nas políticas internas, discussões entre colegas como também proporciona o aumento da rotatividade e perda de colaboradores qualificados e para solucionar é preciso realizar avaliações constantes para conhecer o real problema bem como o relacionamento entre gestores e colaboradores. Através dessas avaliações é possível traçar novas estratégias devendo ajudar as empresas a melhorarem e aumentarem a conduta, comportamento e pensamento dos seus trabalhadores sem elevar os custos da organização, tendo sempre em vista a adaptação, envolvimento e flexibilidade acompanhada com novas perspectivas, renovação e transformação na própria permitindo mudanças frequentes.

Para além dos problemas que a GRH enfrenta todos os dias também aparece novos desafios de diferentes formas e vertentes.

Outros desafios são as respostas às mudanças verificadas no mercado de trabalho, implementação da estratégia, atendimento, resolução e expectativas dos problemas e dos trabalhadores, a complexidade crescente dos processos de gestão e de organização de trabalho, o surgimento de novas formas de trabalho e por fim, o aparecimento constante de mudanças com as novas Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) no contexto organizacional, por vezes facilita o trabalho dos profissionais que sabem manusear, no entanto à profissionais mais velhos que não têm contacto nem interesse em usar essa tecnologia e podem colocar questões, problemas e obstáculos nesse sentido sendo complicado a sua adaptabilidade, sendo necessário estimulá-lo e pensar em atrair novos perfis profissionais.

Para Bilhim, algumas organizações não incorporam a GRH, mas sim contratam-nas de outras empresas, no entanto podem verificar algumas vantagens como a imparcialidade, no entanto as desvantagens são inúmeras, como por exemplo, estas organizações não conhecem o funcionamento, missão, visão, valores e outros componentes fundamentais e básicos da própria organização que a contratou, não conseguindo manter o controlo da própria organização, “nos nossos dias, as organizações tendem a entregar a terceiros tudo quanto não constituía a parte dura ou essencial do

seu negócio/atividade. Ora a GRH é, por natureza, sempre uma função de apoio e, nessa medida, estará sempre sujeita a estas oscilações” (Bilhim, 2016, p.82).

Para enfrentar todos estes problemas, adversidades e desafios é necessário que a GRH detenha de uma estratégia capaz de resolver e solucionar todos os problemas arranjando sempre diversas soluções.

## 1.1.2A Gestão Estratégia de Recursos Humanos

As estratégias, cada vez mais, têm de ser elaboradas de forma eficiente, eficaz e com rapidez no seu processo por pessoas qualificadas que têm competências de rever, prever e avaliar as opções disponíveis para identificar as necessidades que devem de ser alteradas no seu devido tempo, considerando o impacto das limitações e dos custos do fator humano a sociedade vai-se alterando não só em questões tecnológicas, globalização, ameaças constantes como a intensificação da concorrência e competência internacional. Assim, é necessário que a organização tenha consciência que a GRH é realmente importante neste aspeto fornecendo estratégias pensadas nas e para as pessoas tanto nos patrões, chefias, funcionários como nos clientes e são estes que têm o poder e que permitem que a organização evolua e se mantenha no mercado.

Para saber quais são as alterações necessárias, primeiramente, é realizado um questionário por parte da própria organização sobre onde quer ir, o porquê de seguir esse caminho e como atingir os objetivos pretendidos, as respostas a estas questões permitem uma análise de objetivos e estratégias do negócio realizando uma análise demográfica, económica, tecnologia, climática, estrutura da organização, eficácia do programa de RH, sociocultural e mercado de trabalho e uma análise interna da própria GRH como leis, capacidade dos empregados, produtividade e competência de gestão. Depois deste estudo é realizado uma investigação e um diagnóstico sobre as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes dos RH que refletem em questões e objetivos estratégicas e em programas funcionais e fundamentais nos RH, como o recrutamento, formação e aperfeiçoamento, planos de sucessão e estrutura de incentivos (Azevedo, 2017).

A estratégia da GRH tem que estar interligada com a estratégia da organização servindo ambos para atingir e melhorar os objetivos da mesma, enfrentando as mudanças e tirando partido das oportunidades criando vantagem competitiva que conduzirá a um desempenho superior, transformando e influenciando o capital humano contendo diferenciação, inovação, foco, qualidade, redução dos custos, tendo uma Gestão de Pessoal (GP) flexível e de qualidade resultando nos comportamentos, como por exemplo, esforço, motivação, cooperação, envolvimento, cidadania e os resultados de desempenho serão tão altas que obtêm resultados financeiros como os lucros e retorno sobre o investimento que permitem assim a sobrevivência e o êxito da organização.

A GRH tem de implementar boas práticas de forma consciente, consistente, eficaz, eficiente e realista, mais agora que aparece novos vendedores de diversos bens, projetos e serviços a toda a hora e por todos os lados.

Pinto, refere que uma boa estratégia permite desenvolver e diferenciar a dicotomia entre o fator humano e os resultados esperados, assim as organizações têm de repensar em novas formas de GRH, como por exemplo, aplicar novas mentalidades direcionadas para a melhoria da qualidade dos serviços, bens e produtividade, “devendo valorizar, motivar, envolver e comprometer” todos os funcionários aumentando e estimulando a integração, inovação, comprometimento, foco, qualidade, flexibilidade, esforço, cooperação, partilha, desempenho e resultados comportamentais (Pinto, 2011, p.6).

O fator humano é essencial e por isso é importante para permitir a integração e interação entre a componente *hard* e *soft*, na primeira *skill* o ser humano é um ser calculista e estratega controlando as pessoas racionalmente e não emocional, pois ainda são considerados como um custo, a *soft skill* é totalmente o oposto pois evidencia o indivíduo como um ser proativo, capaz de ter autocontrolo, autonomia e que permite confiança, juntando as duas *skills* resulta nas competências pessoais relacionadas com o saber-estar, saber-ser e saber-fazer dentro da organização promovendo a interação social e preservação de climas sociais e organizacionais seguros, estáveis, firmes e equilibrados, pois são estas componentes que diferenciam a estratégia e competitividade da organização sendo indispensável e imprescindível criar planos estratégicos de GRH demonstrado através das atitudes e comportamentos revelando o impacto positivo na satisfação e nos resultados obtidos (Machado & Portugal, 2014).

Pfeffer identifica algumas práticas universais, principalmente, recrutamento, seleção, partilha de informação, equipas de trabalho, formação e desenvolvimento de competências em múltiplas funções, participação, evidencia a responsabilidade partilhada nas decisões tomadas, salários altos, pagamento de incentivos, promoções internas, segurança no trabalho, mobilidade interna, igualitarismo simbólico, redução de *status* e poder entre colaboradores, perspetivas a longo prazo e monitorização das práticas e filosofia geral da gestão das pessoas (Pfeffer, 1994 *apud* Azevedo, 2017).

As *best practices* devem estimular os colaboradores a trabalharem mais, melhor e de uma forma inteligente, através de um conjunto de práticas que para além das universais também incorpora as equipas de trabalho autogeridas, comunicação aberta, participação do capital da organização, promoção da polivalência funcional, Avaliação de Desempenho (AD), recurso à promoção interna, sistemas de sugestão de melhoria, alargamento de funções, descentralização, opção de escolha dos regimes e local de trabalho, processos formais de resolução de conflitos e justiça nos processos e normas internas.

Todas estas boas práticas de GRH têm de ser aplicadas de forma igualitária, justa, uniforme e imparcial articulando estas práticas com o desempenho e a estratégia da organização, permitindo que os seus funcionários se sintam confiantes e leais à organização, tendo um ambiente de trabalho agradável, motivador, estimulante, participativo, inovador, possibilitando novos e diversos desafios, investimentos em formações e incentivos no salário pelo alto desempenho.

As organizações que têm maiores e melhores resultados são aquelas que usufruem de uma cultura de preocupação com todos os seus funcionários tendo uma comunicação aberta, clara e sem obstáculos, proporcionando horários flexíveis ajustados às necessidades dos funcionários, processos inovadores para atrair, selecionar, desenvolver e reter indivíduos capazes, competentes e leais, os projetos de formação são considerados como um reforço e investimento, os sistemas de gestão e AD vão ao encontro dos objetivos e estratégias da organização e ainda é necessário saber as motivações dos trabalhadores para oferecer programas de compensação e incentivo que servem para pagar o bom desempenho do funcionário que demonstra regularmente os valores, visão e missão da organização.

### 1.1.3 Profissionalização da Gestão de Recursos Humanos

O indivíduo enquanto trabalhador ocupa diversos papéis, tarefas, funções e ações na organização, esta só funciona corretamente e com sucesso quando os seus membros utilizam as competências e conhecimentos necessários, relevantes e qualificados numa posição de carreira ou posto de trabalho particularizado desempenhando as suas funções especializadas, ou seja, “diversas atividades e comportamentos solicitados a um indivíduo que ocupa determinada posição em uma organização sendo a empresa um sistema de papéis em que a empresa só funciona quando as pessoas estão no seu devido lugar a exercer as suas funções específicas com máxima eficiência” (Chiavenato, 2009, p.201).

Os sujeitos quando entram numa organização criam expectativas e procuram futuramente uma oportunidade para realizar os seus sonhos e para tal o indivíduo tem de se adaptar à organização e vice-versa, cada pessoa tem a sua personalidade, individualidade e comportamento específico, quando as pessoas interagem umas com outras e com a própria organização há tendência para o surgimento de conflitos quando ambos não têm os seus objetivos alinhados e/ou o funcionário não se identifica com os valores, missão e visão da organização.

No entanto, quando estão em sintonia ambos têm benefícios, como por exemplo, as pessoas com quem trabalham mostram-se muito mais simpáticas e tentam perceber e ajudar o outro, assim o funcionário fica confiante tendo uma atitude positiva desenvolvendo a sua vocação e um

comportamento proativo, o que contribui para uma sensação de satisfação no trabalho, a organização vendo o desempenho e os frutos do trabalhador, poderá fornecer ao colaborador um maior envolvimento na tomada de decisões, mais independência nos processos de trabalho, mais cuidados com a saúde, condições de trabalho, salários, melhoria na carreira, instalações e segurança no trabalho, o que irá originar uma lealdade e dedicação perante a mesma, adquirindo um compromisso com a organização para atingir os seus objetivos.

Em relação à profissionalização da GRH esta não é um processo estandardizado e linear, mas pelo contrário um processo permanente, cheio de pressões e conflitos passando a ser um importante instrumento para o aumento da eficiência da gestão empresarial orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos delegando e possibilitando a participação, prontas a fazer mais com menos recursos, interessadas em absorver novas ideias, incorporar técnicas gerenciais que introduzam a cultura do trabalho, noções indispensáveis de adaptabilidade, qualidade, produtividade, proatividade, resultados e responsabilidade dos funcionários.

Algumas práticas da GRH são, nomeadamente, identificar necessidades tanto da chefia, trabalhador como do mercado, planificar, desenhar, analisar e descrever as funções e cargos identificando e organizando em pormenor os objetivos para que haja uma diminuição das dificuldades e dos problemas, recrutar, seleccionar, contratar, acolher, integrar, orientar, socializar através da comunicação e partilha da informação, planejar formações e desenvolver os profissionais através da política, estratégia e GP, monitorizando, controlando e avaliando o sistema de AD a partir do serviço que fazem, da qualidade e da redução dos desperdícios, gestão de competências e conhecimentos, verificando as carreiras, planos de saúde, higiene e segurança, atribuindo a remuneração bem como os benefícios, recompensas e incentivos, aumentando e retendo os funcionários com talentos e com capacidades, conhecimentos e competências desejadas, também interfere na produtividade, motivação, satisfação dos funcionários bem como verificar a assiduidade e absentismo, nomeadamente, as faltas, atrasos, controlo das férias e rotatividade, transferências e demissões.

Outra função envolve a adoção das tecnologias, políticas e procedimentos bem como conseguir ser capaz de aconselhar a gestão de topo sobre assuntos da política e estratégia da organização de maneira a melhorá-la e evoluí-la devendo como é obvio estar em contacto e familiarizado com todo o negócio, trabalhadores, estratégias, leis do Diário da República (DR), entre outras normas bem como a evolução da sociedade e dos desejos dos funcionários e clientes.

Os profissionais de GRH devem desempenhar as suas funções com profissionalismo e qualidade demonstrando competências devendo ter controlo sobre as políticas de RH em toda a organização, algumas das suas funções requeridas são, principalmente, competências técnicas, sociais, de comunicação, de negociação e de influência, analisando e resolver os problemas, mobilizando todos os recursos disponíveis, ter também a capacidade de adaptação pois é necessário que a organização e as pessoas se adaptem às mudanças do mundo e aos desafios que se

apresentam, os RH percebem quais são as suas mutações e tiram o máximo proveito delas, adequando-se ao inesperado descobrindo outras possibilidades e oportunidades, igualmente através de uma administração descentralizada, os gerentes têm de apoiar e valorizar os seus funcionários pois eles são e têm um papel ativo na empresa e muitas vezes podem ajudar os seus líderes em alguma situação, obtendo resultados positivos.

No século XXI, ocorreram diversas mudanças e mutações, mas houve uma em especial que se destacou, nomeadamente, o aparecimento de uma doença contagiosa, COVID-19, que se espalhou pelo mundo inteiro provocando o encerramento de diversas organizações e principalmente milhares de mortos. O governo para tentar combater essa pandemia efetuou diversas leis e regulamentos para evitar o contacto e contágio entre as pessoas.

As organizações foram surpreendidas com uma nova realidade e tiveram que se adaptar rapidamente a essas mudanças, uma delas foi o teletrabalho que permitia que o funcionário dependendo da sua função pudesse exercer o seu trabalho em casa e em segurança, foi a partir desta fase que se dá cada vez mais valor às tecnologias, pois estas permitem a transmissão rápida e em tempo real da informação.

As pessoas continuam a ser a chave vital das organizações sendo necessário várias reavaliações e adaptações a este novo contexto social, económico e competitivo até porque o que funciona hoje pode não funcionar amanhã, pois constantemente aparecem adversidades novas.

## **1.2 O Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

As práticas de GRH, de acordo com Chiavenato (2004), encontram-se no Sistema de Administração de RH onde abrange seis subsistemas, nomeadamente, o Subsistema de Provisão de RH que tem como práticas o planeamento, o recrutamento e a seleção das pessoas, o Subsistema de Aplicação de RH que envolve a socialização organizacional, o desenho, a descrição e a análise de cargos e a AD humano, o Subsistema de Manutenção de RH que abarca a compensação (remuneração), benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações sindicais, as seguintes práticas de treinamento, desenvolvimento de pessoal e operacional dizem respeito ao Subsistema de Desenvolvimento de RH e por último o Subsistema de Monitorização de RH que se refere ao banco de dados e sistema de informações e auditoria de RH.

Neste enquadramento, a estagiária incidiu sobre o Subsistema de Provisão de RH, nomeadamente, Recrutamento e o Subsistema de Aplicação de RH, principalmente, AD, pois foram as práticas que exerceu durante o estágio na Câmara Municipal de Évora.

O Sistema de Administração de RH tem como função não só resolver os problemas da melhor forma possível utilizando diversas e múltiplas táticas no campo de conhecimento tanto na aplicação como na interpretação, planeamento, organização, desenho, desenvolvimento, implementação, coordenação, controle e avaliação de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz dos funcionários permitindo conquistar e manter as pessoas com talentos na organização levando-as a não querer sair dela.

Os conteúdos tratados por esta administração incidem sobre aspetos internos da organização a partir da coordenação e integração de todos os recursos organizacionais como os físicos, materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos disponíveis tendo como foco atingir os objetivos da empresa por meio das pessoas qualificadas através de diversos métodos, práticas e habilidades (Chiavenato, 2004).

Este Sistema é para as pessoas, envolvendo-as, influenciando-as, adaptando-as, transformando-as, melhorando-as e provocando impactos tanto nas pessoas como nas organizações. “A maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolve-las, recompensa-las ou monitora-las e controla-las – ou seja, a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização – é um aspeto crucial na competitividade organização” (Chiavenato, 2004, p.134).

Resumidamente, houve uma mudança no nível do tratamento, comportamento, decisões e relações entre as pessoas de qualquer faixa etária, sexo, etnia ou hierarquia conseguindo mais liberdade tanto de pensamento, comunicação, informação como de mão de obra incluindo diversos métodos, técnicas e procedimentos no trabalho estimulando a participação e o envolvimento de todos nas decisões, pois cada um tem a sua experiência, conhecimento, habilidades, competências, capacidades e através da oportunidade podem vir a dar grandes contributos para o melhoramento das funções e da estratégia da organização que foram mantidas e transmitidas até aos dias de hoje.

O próximo subcapítulo esboça o Subsistema de Provisão de RH onde o planeamento, recrutamento e seleção de pessoal estão incluídos, assim como a pesquisa de mercado em que os técnicos de RH numa organização localizam e adquirem as pessoas para introduzi-las no seu sistema.

## 1.2.10 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos: Recrutamento

Este subsistema permite receber dados e informações para a tomada de decisões numa variedade de situações como os RH, materiais e financeiros. Segundo Chiavenato (2004), o mercado de trabalho pode ser fragmentado por atividades, categorias e regiões onde o emprego é a utilização da mão de obra humana que trabalha para uma organização ou para outra pessoa em troca da remuneração.

O mercado de trabalho é o conjunto de ofertas de trabalho (ou emprego) oferecidas pelas organizações em determinado lugar e numa determinada época. Quando este está em situação de oferta significa que há excesso de ofertas de emprego por parte das organizações e escassez de candidatos para preenchê-las, de acordo com Chiavenato (2004), esta acarreta as seguintes consequências para as organizações, nomeadamente, maior investimento em recrutamento, pois é preciso despende de tempo e funcionários para fazer o recrutamento e seleção com critérios mais flexíveis e menos rigorosos com o intuito de escolher a melhor pessoa dentro das possibilidades, também existe um volume de candidatos insuficientes ou o nível é abaixo do padrão de qualidade desejado, mais uma consequência para a empresa é o maior investimento em formação e em treinos de pessoal para compensar a inadequação dos candidatos para permitir que a pessoa escolhida seja capaz de exercer as funções com melhor qualidade, eficácia e eficiência.

Outras consequências são, segundo o mesmo autor, as ofertas salariais que são estimulantes para atrair mais candidatos provocando distorções na política salarial das organizações, assim chamará mais candidatos à empresa, no entanto pode causar problemas para os funcionários que trabalham dentro da mesma há mais tempo, sentindo-se injustiçados monetariamente. Outro efeito são os altos investimentos em benefícios sociais, tanto para atrair candidatos como para reter o pessoal existente, qualquer substituição ou contratação se torna demorada e arriscada, podendo ser prejudicial para a organização, no que diz respeito em obter pouco lucro e ser desvantajoso para o empregado que se sente desmotivado por não conseguir atingir os objetivos estabelecidos.

Outra perspectiva, é quando a oferta é equivalente à procura esta situação é de relativo equilíbrio entre o volume de ofertas de emprego e o volume de candidatos para preenchê-las, ou seja, de procura de emprego.

Na mesma análise, mas com um diferente ponto de vista encontra-se quando a oferta é menor que a procura, aqui estamos perante uma situação em que há pouquíssima disponibilidade de ofertas de empregos por parte das organizações e excesso de candidatos para preenche-las acarretando como consequências, sobretudo, os baixos investimentos em recrutamento, critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar as qualidades e qualificações dos candidatos que se apresentam,

baixíssimos investimentos em treinamento, pois a organização pode aproveitar os candidatos já treinados e com bastante experiência anterior, as organizações podem fazer ofertas salariais mais baixas em relação à sua própria política salarial pois os candidatos se mostram dispostos a aceitá-las, baixíssimos investimento em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação de pessoas, ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano e substituindo empregados por candidatos de melhor qualificação (Chiavenato, 2004).

Os candidatos quando procuram emprego, nesta categoria de oferta menor do que procura, apegam-se à primeira oportunidade que têm de conseguir emprego não criando nenhum problema à organização para não serem despedidos porque conseguir um emprego é difícil e aqueles que já têm, possuem medo de o perder, assim, não existe maior índice de absentismo pois o que as pessoas querem é trabalhar para conseguir sobreviver.

O recrutamento, é a chave para o sucesso de qualquer organização, por isso, a GRH deve saber atrair, desenvolver, compensar e manter os seus funcionários com competências qualificadas, conseguindo uma equipa de colaboradores multiníveis, multifacetados, multidisciplinares, flexíveis, com níveis elevados de empenhamento organizacional e de envolvimento no projeto da organização adquirindo uma vantagem competitiva.

Segundo Machado e Portugal (2014), o recrutamento é uma decisão de aprovar um candidato para um posto de trabalho numa organização com vista a garantir os objetivos propostos pela mesma, no mesmo ponto de vista encontra-se a portaria nº125-A/2019 de 30 de abril, no segundo artigo, afirmando que é “um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos qualificados, capazes de satisfazer as necessidades de pessoal de um empregado público ou de constituir reservas para a satisfação de necessidades futuras”.

Para conseguir manter estes funcionários valiosos e talentosos, a GRH tem de arranjar formas de recompensa-los e aumentar a motivação sem gastar muito dinheiro, por exemplo, oferecer horários flexíveis, reconhecer o progresso, permitir trabalhar em projetos diferentes que o normal, apresentá-los à liderança e chefias, escrever recomendações em cartas ou enviar por e-mail, realizar ações descontraídas, de prazer e lazer no ambiente de trabalho ou fora como férias, atividades em conjunto e também pode controlar as capacidades dos empregados fornecendo treinamentos e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Os trabalhadores geralmente deixam a sua atual organização quando não estão satisfeitas tanto com o trabalho em si que realizam, com a organização que o emprega ou também com colegas e chefias.

É através do recrutamento de pessoas que a organização se vai atualizando, se desenvolvendo, mantendo e sobrevivendo neste mundo de rápidas e complexas mudanças, através da contratação de novas pessoas qualificadas em algo específico, estas podem descobrir lacunas, falhas e dificuldades colaborando na sua resolução contribuindo com novos conhecimentos,

aspirações, habilidades, comportamentos, experiências, ideias criativas e inovadoras, engenhosas, fazendo perguntas e procurando respostas para o melhoramento propondo recompor, reconfigurar e remodelar diversas medidas, como por exemplo, a qualidade de inteligência, práticas e habilidades estratégicas.

O processo de recrutamento varia conforme as políticas da empresa, o início do processo depende da decisão de linha, se houver uma vaga para preencher é ordenada pelo órgão que necessita do funcionário seguidamente será feita uma análise às competências, conhecimentos, habilidades e outras características necessárias para um desempenho eficaz identificando um perfil ideal, é através desta que se escolhe os profissionais que irão desempenhar um papel fundamental na organização (Pyne & Lombardi, 2011).

Cada função tem um perfil específico, no entanto, todo o perfil baseia-se em competências profissionais, conhecimentos e/ou experiências, características pessoais, personalidade e aptidão, as motivações e outros requisitos relacionados com a formação de base, idade e as exigências físicas.

Os profissionais da GRH combinam as habilidades transversais com os instrumentos modernos desenvolvendo habilidades de diferentes talentos envolvendo todos os funcionários bem preparados e formados, independentes e motivados, baseada pela formulação de objetivos e tarefas, construção e implementação de um sistema de cooperação produtiva, modernização da informação e sistemas de incentivos, educação e aprendizagem dentro da organização tendo a oportunidade de interagir, codirigir e obter satisfação pessoal nas suas realizações (Sadowska & Lulek, 2020).

Antes da organização tomar qualquer decisão sobre adotar mais um funcionário, esta deve reorganizar o seu trabalho realizando uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos, pode recorrer às horas extraordinárias, banco de horas ou ao horário flexível, algumas tarefas podem ser eliminadas, automatização do trabalho, reanálise dos perfis e competências, contratação a tempo parcial, recurso a subcontratação (contratar serviços de outra organização), ou seja, é necessário saber em quais áreas e setores à mais carência de pessoas identificando as suas necessidades quer humanas, económicas, sociais, financeiras quer materiais e quais os funcionários que estão sobrecarregados bem como é necessário saber quem são os trabalhadores que não estão a desempenhar com profissionalismo as suas atividades e quais são os trabalhadores que dizem que fazem, mas não fazem nada.

Também é necessário que a GRH ou o próprio gestor do Departamento verifique se o pessoal que trabalha excede as suas capacidades, se consegue distribuir as tarefas ou parte delas pelos trabalhadores atuais, avaliar se as tarefas a mais são suficientes para justificar o ingresso de novos funcionários e confirmar se essas tarefas são realmente pertinentes (Cardoso, 2001, Machado & Portugal, 2013, Camara, Guerra & Rodrigues, 2019 & Sadowska & Lulek, 2020).

Nesta mesma fase, observa-se e descobre-se as causas ou motivos que estão na base da decisão de abandonar a organização que podem ser ou não previstas, saber se este facto advém do indivíduo, como absentismo, ambiente negativo de trabalho ou da própria organização, a falta de reconhecimento e valorização, sobrecarga de trabalho, perseguição dos seus superiores, incapacidade permanente, rescisão do contrato, demissão e morte e se as condições gerais como o modelo de gestão não se encontra adaptado com a reconversão, reclassificação, reafecção a outras funções, transferências, substituição temporária, promoção e reforma de trabalhadores, desorganização interna, falta de materiais e condições de trabalho e uma gestão desagradável (Machado & Portugal, 2013, Camara, Guerra & Rodrigues, 2019 & Sadowska & Lulek, 2020).

Para solucionar esse problema é necessário que o responsável tenha uma reunião sincera e honesta com a pessoa de preferência presencialmente, esta reunião serve para que o gestor não cometa os mesmos erros, por exemplo não ter demonstrado interesse pelo funcionário, pois durante o tempo de trabalho estes demonstram alguns sinais de perturbação, tristeza, solidão, isolamento, entre outros e se o supervisor estivesse atento poderia tentar solucionar o problema mais cedo, em vez de ter perdido temporariamente ou definitivamente o trabalhador na organização, outro exemplo é sem o trabalhador, os gestores tenderão a impor mais tarefas para os colaboradores para que estes sejam feitos normalmente, ou seja, o serviço não se altera, no entanto alguns não têm experiência na área e vão passando para outros colegas a função que lhes foi atribuída pela saída do colaborador e estes colegas sobrecarregados com novas tarefas poderão não demonstrar satisfação e assim nem fazem o seu trabalho com qualidade nem os dos outros.

O processo de recrutamento e de seleção são importantes pois são geradores de custos e têm de ser realizados de forma eficaz e eficiente, o trabalhador tem de ser produtivo manifestando um ambiente saudável e motivador no trabalho mostrando as competências de todos os envolvidos, estes fatores só se revelam quando a pessoa está realmente a trabalhar e a demonstrar aquilo que sabe, no entanto isto pode não se comprovar se o processo não for efetuado com sucesso podendo perceber as anomalias e mentiras dos candidatos.

O processo é demoroso e pode ser caro, o seu custo nem sempre está definido e poderá estar incorretamente calculado, existem custos reais, potenciais e não visíveis, nomeadamente, o primeiro é obrigatório e inevitável, como por exemplo, o salário, ajudas de custo, o espaço e matérias que vai ser fornecido ao novo empregado, custos administrativos, cartas e telefonemas, os relacionados com a publicação dos cargos através dos anúncios, os relacionados com material como papel e canetas, os exames médicos, equipamento audiovisual e o arrendamento de salas para realizar os trabalhos de seleção e a formação profissional (Machado & Portugal, 2013).

Os custos potenciais são aqueles que quando a seleção não corresponde às expectativas ou pode ser executada de forma incorreta e provocar o fracasso, é necessário repetir os processos de recrutamento, seleção e procedimentos administrativos, alguns desfechos menos bons são os

processo de rescisão de contrato do trabalhador, a aquisição de equipamentos de escritório e de tecnologia, a deterioração da imagem da organização no mercado afetando assim a mesma e a moral do grupo prejudicando o seu desempenho bem como provocar a perda de clientes. E os custos não visíveis podem ser a natureza da (in)eficiência do processo de recrutamento e seleção e a sua desmotivação, a imagem e prestígio do serviço responsável pelo recrutamento dos novos elementos e a imagem que se deu aos candidatos da empresa que procedeu ao recrutamento, de acordo com os mesmos autores.

A GRH juntamente com a chefia da unidade que pretende contratar devem reavaliar o perfil pretendido para a função de maneira a evitar lapsos como custos superiores, tempo desperdiçado e aceitar candidatos incompetentes. O perfil da função contém três elementos, como por exemplo, “a identificação concreta da função, o seu título e o enquadramento organizacional; a clarificação dos requisitos que o candidato ideal deve preencher, nomeadamente, as aptidões e competências técnicas e de gestão, a experiência anterior, as dimensões comportamentais exigidas para ter sucesso e os fatores preferenciais” e o que a organização lhe pode oferecer como, o local e horário de trabalho, perspectivas de carreira, oportunidades de formação e o seu desenvolvimento pessoal e profissional, o bem-dito salário e os benefícios atribuídas ao cargo bem como outras condições que a organização e os empregadores poderão negociar através da confidencialidade e exclusividade (Cardoso, 2001, p.12 & Machado e Portugal, 2013).

O passo seguinte é o planeamento dos RH, este é um processo fundamental e básico para a evolução, estratégia, desenvolvimento da GRH e da organização, prevendo quantos funcionários permanecerão na organização e a diferença entre estes e aqueles que poderão vir a fazer falta e os que vão sair, também é uma maneira de conseguir informação e prever as necessidades futuras das mesmas no contexto de desenvolver as atividades e mudanças necessárias para satisfazer todas as pessoas envolvidas. Esta planificação ao longo dos anos é deveras importante, indispensável e imprescindível para fazer diversas alterações tanto nas funções e competências dos profissionais permitindo e garantindo que as pessoas certas fiquem no lugar exato no momento mais oportuno, requerendo uma análise da capacidade técnica e da inteligência interativa.

Para Bilhim (2016) e Campos (2018), os objetivos deste planeamento são, primeiramente, melhorar e estabelecer objetivos e políticas fazendo face às carências de RH reduzindo os custos e desequilíbrios, mas também definindo formações e avaliando os efeitos das atuações e políticas opcionais de RH.

Seguidamente realiza-se o planeamento da análise do mercado de trabalho, pois é necessário ter em atenção as modificações demográficas, isto é, prever uma visão das mudanças da procura de emprego, das suas áreas bem como as suas faixas etárias, formações e os custos da mão-de-obra e também as estruturas de carreira e a avaliação anual. Saber a opinião do cliente é extremamente importante porque é este que tem o maior poder de compra, ele paga o produto, divulga as

características e qualidades, fazendo publicidade gratuita e é ele que determina o fluxo de venda, pois se delegar aspetos positivos os indivíduos do seu meio irão comprar, se expor aspetos negativos é possível que os seus familiares, amigos, colegas e conhecidos não irão comprar o produto.

A análise da função permite definir qual é o melhor método de obter informação sobre o posto como por exemplo, observação direta, treino pessoal, reunião com a hierarquia, informação existente e incidentes críticos, questionário ou entrevista sendo necessário inquirir também sobre as dificuldades, características que lhes desagradam e agradam, o que lhes desinteressa e interessa, as suas desmotivações e motivações e o que o trabalhador enfrenta todos os dias através de uma comunicação clara e sem obstáculos tendo em vista a recolha de informações de maneira sistemática e de forma a criar programas de formação. No entanto pode existir opiniões contrárias entre os trabalhadores que executam o trabalho e as chefias.

É um processo detalhadamente exato e exaustivo de recolha, análise e sistematização que permite proporcionar diversas informações sobre a sua função, tarefa e posto de trabalho, bem como a responsabilidade, definir a importância e quais são os conhecimentos necessários, capacidades e experiências que uma pessoa precisa para desempenhar as diversas tarefas e atividades como também definir as cargas horárias, salário, os materiais necessários para a sua concretização fornecendo alguma informação e formação que o funcionário tem que possuir e exercer no seu posto de trabalho (Cardoso, 2001, Machado & Portugal, 2013, Serra, 2017 & Campos, 2018).

A descrição da função identifica as tarefas que compõem a função e no enunciado deve conter as capacidades, responsabilidades e esforços exigidos pela função, seguindo um processo com três fases, nomeadamente a descrição propriamente dita, o controlo e a sua aprovação. O conteúdo desta descrição engloba a sua identificação como o nome e morada da organização, nome do posto de trabalho, departamento, a identificação da função que deve estar coerente com o conteúdo do mesmo, data do começo, descrição da função e o perfil desejado com as exigências requeridas para o desempenho da função e os conhecimentos e experiências profissionais que os candidatos devem possuir, a remuneração e outros benefícios (Rocha, 1997, p.97 & Cardoso, 2001, p.14).

Para Bilhim, a descrição da função deve permitir múltiplos fatores de atração para assim o maior número de pessoas com aquelas especificidades requeridas possam ingressar na organização de modo a favorecer e fortalecer a mesma, alguns desses fatores são, nomeadamente, “trabalho desafiante, interessante e significativo, autonomia no exercício da função, [...] reconhecimento, prestígio, status, possibilidade de exercer funções de liderança, salário elevado”, também podendo agregar segurança de emprego, condições de trabalho satisfatórias, possibilidade de participar em várias decisões, possuir espírito de iniciativa, trabalho em equipa, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, horário compatível com as suas necessidades e possibilidade de conciliar o trabalho com a vida pessoal/familiar (Bilhim, 2016, p. 233).

Os candidatos e a organização devem ter cuidado, pois a organização pode prometer muita coisa que esta não consegue cumprir e pode-se enaltecer tanto a organização e a função que os candidatos suspeitem de fraude ou negócios obscuros. Por isso, tem de se ter cuidado com a mensagem que se quer transmitir, o tipo de linguagem, as imagens e onde colocam os anúncios.

E por fim, a sua divulgação e publicação do posto de trabalho. Após saber o que se pretende e onde se procura chegar pode-se publicar através dos meios de comunicação, como anúncios envolvendo os sites, redes sociais, páginas nas empresas através de uma “ficha curricular que os candidatos poderão preencher”, jornais, televisão, rádio, DR, escolas, universidades, feiras de emprego, conferências e palestras. “Assim se se pretende recrutar quadros e profissionais qualificados os jornais que têm maior audiência são o Expresso e o Jornal de Notícias. Para administradores e profissionais semiqualeificados, utilizam-se preferencialmente, o Diário de Notícias, o Correio da Manhã ou mesmo A Bola e o Record [...] Para pessoal feminino de pouca qualificação, pode ser eficaz a Maria” (Cardoso, 2001, p.60, Machado & Portugal, 2013 & Câmara, Guerra, Rodrigues, 2019, p.354).

Existem vários tipos de Recrutamento, nomeadamente, o Recrutamento Interno (RI), Recrutamento Externo (RE), Recrutamento *On-line* e Recrutamento Misto.

O RI é realizado a favor dos colaboradores que permanecem na organização e que manifestam capacidades e aptidões superiores, capazes de ter novas responsabilidades e ambições e assim conseguir um cargo superior na organização.

Camara, Guerra e Rodrigues referem que o RI é utilizado para três soluções, nomeadamente, a escolha direta, o concurso interno e a recomendação de um amigo. O primeiro incide sobre “cargos de confiança da gestão, ou com certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade”, no entanto não é realizado um processo de consulta com antecedência, o que poderá não trazer benefícios para a organização manifestando favoritismo e autoritarismo, eliminando outras candidaturas com igual valor, o concurso interno afixa os anúncios tanto *On-line* como físico e é seguido através de um conjunto de procedimentos justos quer vertical, horizontal como diagonal e a recomendação de um amigo, ou seja, um funcionário que acha que um amigo tem as condições necessárias para desempenhar com eficácia e eficiência aquele cargo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2019, p. 350).

Este recrutamento pode ser vertical, ou seja, avança para um novo cargo através da promoção, o recrutamento horizontal através de transferência de um para outro posto de trabalho permitindo encontrar desafios dentro da organização e o recrutamento diagonal que é a junção entre transferência com a promoção, estas características permitem o autoaperfeiçoamento e a aquisição de novos conhecimentos e competências (Cardoso, 2001 & Campos, 2018). Para que haja todas estas transferências e promoções é necessário que a organização conheça muito bem todos os seus

trabalhadores em situações de trabalho para depois fazer uma comparação entre os candidatos, escolhendo assim o melhor trabalhador para aquele cargo, “constitui uma avaliação mais realista e justa do que a simples avaliação psicológica” (Boaventura, 2018, p.19).

Algumas vantagens são a poupança de tempo e dinheiro, pois o candidato evita o processo de recrutamento e seleção porque já conhece a organização, minimizando os riscos de inadaptação e permitindo reforçar a cultura da empresa. É uma mais-valia e uma segurança para a organização, pois esta já conhece o funcionário e sentindo-se valorizado contribui da melhor forma para o bom funcionamento da organização, aproveitar os investimentos feitos em formação que já estão implementados e compreendidos pelo funcionário permitindo uma evolução e progressão da carreira facilitando as transferências e estimulando a motivação, o autoaperfeiçoamento, empenhamento e competição adquirindo, assim, novas competências (Cardoso, 2001, Chiavenato, 2004, Serra, 2017, Boaventura, 2018, Campos, 2018 & Camara, Guerra & Rodrigues, 2019).

Mas também trás algumas desvantagens como a possibilidade de haver conflitos de interesse entre os diversos membros da organização que têm proveito em subir de nível hierárquico e de ordenado, por vezes têm condições idênticas e é necessário realizar o desempate através de provas ou atitudes anteriores, estes poderão manifestar o seu desagrado e influenciar de maneira negativa o seu comportamento e desempenho, ou então poderá existir injustiças no meio de seleção, outras desvantagens são, nomeadamente, colocar o trabalhador numa posição a cima que se pode revelar incompetente e ineficiente no seu novo posto de trabalho e se não for competente trará problemas para a organização e para além disso haverá uma demora em escolher com confiança e certeza o próximo trabalhador para aquele cargo e conseguir superar as dificuldades que o anterior colocou.

No seguimento do mesmo assunto encontra-se os sentimentos de baixa moral, tristeza, frustração e desmotivação por não conseguirem desenvolver a sua carreira e, por conseguinte, pode causar situações desastrosas como a falta de cooperação entre os trabalhadores, os que não olham a meios para atingir os fins, também poderá conduzir à diminuição das exigências do perfil, bem como o início da incompetência, reduzindo as possibilidades de inovação e criatividade refletindo na incapacidade crítica, provocando rotação excessiva de pessoal dentro da organização, com perdas da eficácia e eficiência reduzindo as possibilidades de inovação e de gerar novas soluções e fazer com que a organização atribua uma remuneração motivante para contrariar estes atos (Cardoso, 2001, Serra, 2017, Campos, 2018, Boaventura, 2018 & Camara, Guerra & Rodrigues, 2019).

O RE é a contratação de pessoas fora da organização e são publicitadas de diferentes maneiras através das TIC como panfletos, rádio, televisão, jornais, revistas, DR e nos diferentes sites e comunicações sociais. A GRH tem de ter a capacidade suficiente de conseguir motivar e interessar os futuros potenciais candidatos tanto para aqueles que vão entrar no mundo do trabalho pela primeira vez como para aqueles que já têm experiência.

Este recrutamento pode ser através de recrutamento acadêmico através de parcerias entre a universidade e as organizações, os centros, feiras e agência de emprego que têm diversas informações sobre inúmeros postos de trabalho, os anúncios nos diversos meios de comunicação onde contém a descrição da função, as condições que a organização oferece entre outros, associações patronais, sindicatos, as candidaturas espontâneas, ou seja, as pessoas enviam e-mails com a carta de apresentação e o Curriculum Vitae (CV), também podem mandar através do sites na web, o recrutamento informal, ditas cunhas, é muito utilizada através dos seus funcionários que indicam outras pessoas que eles já conhecem e têm confiança, estas têm indicadores de absentismo e abandono mais baixa, outras fontes são empresas especializadas em recrutamento, *Head-Hunting* e os processos de CV que outras pessoas poderiam ter deixado anteriormente (Bilhim, 2016, Serra, 2017, Campos, 2018 & Camara, Guerra & Rodrigues, 2019).

As vantagens deste RE são a construção de laços de amizade com outros funcionários que pode ajudar a atingir os objetivos dando *feedback* de grande qualidade e utilidade mencionando experiências de trabalho anteriores, aumentando o capital humano e intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas bem como a possibilidade de rejuvenescimento dos quadros da empresa, introduzir novos conhecimentos e experiências adquiridas noutros contextos profissionais e diferentes abordagens de resolução dos problemas, renovando e enriquecendo as pessoas, englobando um leque vasto de escolhas que permite uma maior seletividade adquirindo candidatos mais qualificados permitindo aproveitar os investimentos em formação feitos por outras organizações dando visibilidade na organização e existindo um período de ajustamento, orientação e socialização (Cardoso, 2001, Serra, 2017, Boaventura, 2018 & Camara, Guerra & Rodrigues, 2019).

As desvantagens do RE, segundo os mesmos autores são, principalmente, os custos demorados e inseguros envolvendo o recrutamento e seleção, incluindo deslocações, maiores riscos e insegurança pois não conhecem a pessoa, desmotivante e frustrante para os trabalhadores existentes na organização ao verem as suas expectativas de carreira serem renegadas, pode afetar a política salarial produzindo desequilíbrios importantes e agravantes, reduzindo a lealdade e fidelidade dos trabalhadores e pode também trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a organização.

O Recrutamento *On-line* permite facilitar, poupar tempo e dinheiro através da candidatura *on-line* e de uma marcação de vídeo chamada rápida verificando logo todas as dúvidas do CV, eliminando algumas fases e permitindo a junção de todos os recrutamentos num só (Serra, 2017 & Campos, 2018).

Este método está em expansão cada vez mais devido à situação pandémica atual que o mundo está a viver, existe a possibilidade de o próprio sistema informático de recrutamento receber as candidaturas através do e-mail ou da página oficial da empresa onde os candidatos inserem os seus dados e o próprio sistema faz o seu trabalho indicando as pessoas com as qualificações e

competências relevantes e assim a chefia irá só fazer a entrevista com aqueles candidatos com as melhores condições.

Este recrutamento é eficaz na identificação de candidaturas e carreiras internacionais e as suas vantagens são, nomeadamente, ter uma abrangência mais ampla chegando a diversas partes do mundo, mais conteúdo para ser partilhado de forma rápida e eficiente permitindo uma comunicação instantânea, redução de custos, igualdade de oportunidades no campo de atuação, redução da burocracia associada à divulgação das oportunidades e à respetiva resposta, o processamento da informação e a comparação dos candidatos ficam facilitados e a empresa pode receber informação num curto espaço de tempo acessível vinte e quatro horas por dia sete dias por semana e atualizar-se constantemente.

As desvantagens são a necessidade de ter um computador que tenha acesso à internet e é necessário que o futuro funcionário tenha domínio sobre diversas técnicas acerca das TIC dificultando as pessoas que não as sabem manusear, o excesso de candidaturas que não são uteis e os CV's podem ser alvo de pirataria informática.

O RM engloba o RI e RE, que segundo Chiavenato, o RM é proporcionado em três hipóteses, o RE seguido do RI, o RI seguido do RE e a sincronia entre o RE e o RI, a primeira hipótese refere-se à empresa que quer contratar novas pessoas com distintas e específicas qualificações para aquele determinado cargo, quando não há esta oportunidade a empresa prescinde do seu trabalhador para este ir para outro posto, o segundo refere-se à organização que dá uma especial importância aos candidatos internos dando-lhes a possibilidade de exercer novas e outras funções, quando não estão à altura aí a organização tem de recrutar funcionários externos.

E por fim o RE e RI em simultâneo, ou seja, a empresa concentra-se no preenchimento da vaga quer seja por meio de contratação externa como deslocamento de candidatos internos (Chiavenato, 2009).

As práticas de GRH devem ajudar os seus colaboradores a alcançar os objetivos da organização, investir em estratégias e obter lucro, se assim não for estão a cometer enormes erros, como por exemplo, realizar mal o processo de recrutamento o que conduzirá à entrada de funcionários que não são talentosos nem têm o perfil realmente desejado atribuindo mais custos para a organização, por vezes o candidato não está a ser bem orientado pela dificuldade em transmitir-lhe de forma clara as informações necessárias, muitas vezes os funcionários fazem queixas aos RH sobre alguns problemas que têm com a chefia, por um lado ou são desvalorizados, ou por outro lado, os RH intervêm e ajudam o funcionário, mas á frente da sua chefia ele muda completamente de depoimento, também há outra possibilidade de que os RH intervêm, mas a chefia realiza ações piores como ignorar, isolar ou punir o trabalhador. É necessário que a GRH tenha conhecimento e que saiba exercer o seu poder com maior eficácia e eficiência para não perder um excelente funcionário.

Dessler identifica outros erros, nomeadamente, possuir empregados desmotivados que não irão desempenhar bem as suas funções, usufruir de uma rotação excessiva e permanente, deter processos em tribunal, dispor de práticas contra as regras de segurança no trabalho que conseqüentemente viola a legislação laboral e por fim não ter planos, programas e formações recicladas e adequadas aos trabalhadores da organização (Dessler, 2014 *apud* Campos, 2018).

O próximo passo será a triagem dos candidatos, onde se verifica inicialmente o processo de socialização usando o CV dos participantes, é nesta etapa que os profissionais analisam as candidaturas dos candidatos e saberão quais são os que estão aptos ou não para ocupar e desenvolver um determinado cargo, sendo necessário uma atenção especial neste processo o que irá refletir o (in)sucesso da organização.

A Seleção pretende “diagnosticar, comparar e avaliar as características, conhecimentos e comportamentos dos candidatos face às exigências de determinado posto de trabalho a preencher, torna-se indispensável dispor de um padrão de referência” (Machado & Portugal, 2013, p. 38), também faz a recolha de informação de todos os candidatos, avaliando cada um e escolhendo a pessoa mais qualificada para o cargo, se houver mais lugares vagos o processo torna-se um pouco mais fácil e esta prática de GRH deve basear-se em critérios de ética e justiça.

O Recrutamento e a Seleção frequentemente são utilizados como opostos, mas inserem-se na mesma realidade, o recrutamento realça a atração das pessoas para dar continuidade e assegurar o futuro do grupo tendo como base o recurso ao mercado de trabalho, enquanto que a seleção é mais criteriosa e metódica no sentido de corresponder às exigências da organização, esta tem como responsabilidade contratar os “candidatos mais aptos e com melhores capacidades e competências para preencher os postos de trabalho vagos”, o processo de recrutamento e de seleção passa primeiramente pela publicação do anúncio seguidamente do recebimento das candidaturas, nesta fase faz-se uma análise das candidaturas e se forem aceites realizar-se-á a convocatória dos concorrentes para prestarem as provas (Machado & Portugal, 2013, p.97 & Boaventura, 2018).

Depois do candidato ter passado por todas as provas é realizado uma análise e avaliação dos dados fornecidos e recolhidos para depois tomar uma decisão, no final do processo é realizado uma entrevista com o supervisor e se esta reunião correr bem, de facto, será admitido tendo como última fase a celebração do contrato com os seguintes elementos, nomeadamente, o tipo de contrato de trabalho, data de início, título interno da função, categoria sindical, local e horário de trabalho, período experimental acordado, salário inicial e prazo de revisão, benefícios e outros requisitos como a confidencialidade e exclusividade, só depois destes elementos estarem em concordância e assinados, o trabalhador passará pelo acolhimento e integração e por fim realizará formações para melhorar o seu desempenho (Camara, Guerra & Rodrigues, 2019).

Em todos os processos de GRH, como o Recrutamento, Seleção, AD, entre outras práticas, poderá existir justiça e injustiça nas suas ações e avaliações. O objetivo da justiça é ser honesto, ter equidade, igualdade, neutralidade e ajudar na tomada de decisão baseada na informação objetiva e factual.

Por exemplo, no Recrutamento os candidatos podem conceber pensamentos e comportamentos diferentes consoantes os métodos de seleção, afetando o modo como veem as organizações e os seus líderes, alguns concorrentes preferem a análise do CV seguida pelas entrevistas e as recompensações. O recrutamento de deficientes permite que a organização tenha responsabilidade social tendo como foco conceder ao deficiente a igualdade de oportunidade de conseguir emprego (Rego *et al.*, 2015).

Segundo Avolio *et al.* (1990) e Gilbert *et al.* (1990) mencionados por Rego *et al.*, (2015) é mais fácil contratarem pessoas mais novas e que tenham um aspeto físico agradável e atrativo, pois tendem a ser considerados mais inteligentes, mais sociáveis, mais saudáveis mentalmente e mais apropriados para exercer funções organizacionais, acabando por ser alvo de uma maior probabilidade de seleção. Os idosos tendem a indicar desempenhos idênticos e por vezes superior, aos mais jovens, pois detêm mais experiência.

Estas reações variam consoante os indivíduos e as culturas em que se inserem. As perceções de justiça podem influenciar a aceitação ou rejeição do candidato para o cargo, atuando sobre a sua autoestima, auto eficiência, motivação e o seu empenho nas funções que iram desempenhar, afetando assim o relacionamento do candidato com a organização, dando oportunidade a mensagens positivas e negativas acerca da mesma (Rego *et al.*, 2015).

De acordo com os mesmos autores e Oliveira (2006), a justiça dos processos de seleção pode ser analisada em três perspetivas fundamentais, sobretudo, distributivo, procedimental e interacional. O primeiro, a justiça distributiva aceita ou rejeita o resultado considerando justo e equitativo, esperando assim que os candidatos selecionados tenham as melhores características apropriadas para o cargo e através dos resultados positivos podem aumentar os elevados níveis de justiça percebida, os princípios básicos são, nomeadamente, a equidade, igualdade e a necessidade baseando-se nos resultados e processos.

A justiça procedimental é a fase em que se relacionam “com o grau em que os procedimentos (e.g., pertinência das perguntas, respeito pela privacidade) são considerados justos”, ou seja, esta perceção de justiça são tomadas através das decisões associada ao compromisso organizacional, desempenho na trabalho e cidadania organizacional e por fim a terceira, em que os membros do processo de seleção manifestam sentimentos como dignidade e respeito na relação entre os candidatos, “grau em que os agentes organizacionais tratam os candidatos com dignidade e respeito (justiça interpessoal), grau em que facultam explicações genuína e credíveis aos candidatos (justiça

informacional)”, inibindo a expressão de reações negativas suscitadas pela baixa justiça (Rego *et al.*, 2015, p.312).

## 1.2.2O Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho

O Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos permite que a organização que é constituída por pessoas que são influenciadas e moldadas e que só funciona quando estas estão no seu devido lugar a desempenhar as suas funções específicas “às quais foram selecionadas, admitidas e preparadas” e para que uma organização continue a funcionar todos os dias a todas as horas, foi necessário introduzir as rotinas para diminuir a insegurança dos funcionários bem como aumentar as possibilidades de previsão e centralização das funções e controlos, pois o objetivo é produzir algo utilizando quer a mão de obra quer a tecnologia para transformar matérias-primas em serviços ou produtos (Chiavenato, 2004, p.215).

A socialização organizacional permite informar o candidato sobre as bases e premissas da organização, desta forma influencia e adapta as pessoas à organização bem como elas adaptam o seu comportamento às necessidades e objetivos da mesma. “Com a socialização, o novo empregado renuncia a uma parcela de sua liberdade de ação ao ingressar na organização: ele concorda em obedecer a um horário de trabalho, a desempenhar determinada atividade, a seguir a orientação do seu superior, a atender a determinadas regras e regulamentos internos, e coisas do ramo” (Chiavenato, 2004, p.212).

Conforme Chiavenato (2004), existe quatro discrepâncias, porque nem sempre as ações ocorrem conforme previsto, a primeira discrepância refere-se às expectativas onde faz a distinção entre aquilo que o diretor explica e aquilo que o subordinado entende, a discrepância de papel é a diferença entre o papel percebido pelo empregado e o comportamento que ele desempenha, a retroação da discrepância é a diferença entre o comportamento que o subordinado desempenha e o comportamento vigiado pelo chefe e a discrepância de desempenho é a diferença entre o comportamento controlado e avaliado pelo gerente e a expectativa do papel que ele transmitiu ao seu funcionário.

Antigamente, a forma como a avaliação dos processos de aplicação das pessoas era feita através do modelo mecânico, onde dava ênfase à eficiência, fatores higiénicos e trabalho permanente e definitivo, ou seja, as pessoas realizam as atividades que lhes foram mencionadas pela organização sem questionar mostrando uma época conservadora e tradicional que se transformou num modelo orgânico, com a ênfase na eficácia e eficiência, fatores motivacionais, inovação, criatividade sendo provisório e mutável em que está sempre submetido a melhoria continua (Chiavenato, 2004).

A AD alterou o seu destinatário no século XX, através da Escola da Administração Científica, ou seja, a máquina deixou de ser priorizada e passou a ser o ser humano que é considerado como um “objeto moldável aos interesses da organização e facilmente manipulável, uma vez que se acreditava que fosse motivado exclusivamente por objetivos salariais e económicos” tendo como objetivo a melhoria do desempenho humano dentro das organizações, pois são eles que fazem evoluir a organização através do pensamento e comportamento. A AD tem de ser planeada, desenhada, organizada, implementada, executada, avaliada e orientada para as atividades futuras utilizando os recursos disponíveis para a melhoria tanto da componente pessoal como organizacional que devem estar em estrita ligação com as metas da organização e com a evolução da sociedade (Chiavenato, 2004, p. 258 & Shaout & Yousif, 2019).

O modelo orgânico é o tipo de modelo atual que a organização detém no século XXI onde se avalia o funcionário de acordo com a AD que é considerada outra função-chave dos RH, uma parte fundamental para a cultura e clima organizacional, esta avaliação tem como finalidade aumentar tanto a produtividade como a eficiência e eficácia organizacional, o departamento de RH utiliza a informação reunida na AD para planear atividades de lazer, prazer, formação, especialização e reuniões (Correia, Mendes & Silva, 2019).

A AD de qualquer formato é responsável por recolher, produzir e utilizar as informações sobre os factos, fins, expectativas, desejos, interesses, resultados e custos, e não por julgar os valores, esta avaliação serve para comparar diversos processos, técnicas, métodos e desempenho real e observado verificando lacunas, corrigi-os e melhorando-os a partir do diagnóstico da situação inicial, dos objetivos e competências definidos.

É necessário referir que a avaliação é destinada não só para programas como também para o desempenho das pessoas, se essa avaliação não for realizada não vale de nada ter trabalhadores empenhados e esforçados, ou seja, eles trabalham o menos possível e recebem o mesmo ordenado, se esta avaliação for posta em prática corretamente, tanto a organização como o funcionário conseguirá alcançar satisfação e lucros, mas primeiramente as chefias têm de informar quais são os parâmetros tanto objetivos como competências que vão ser avaliados e assim os seus trabalhadores irão trabalhar mais eficazmente e eficientemente para atingir e superar essas diretrizes sendo reconhecidas e ganhando mais por isso.

Machado e Portugal afirmam que a AD consiste “na observação e apreciação sistemática do comportamento profissional e das capacidades técnicas de um trabalhador ou colaborador no exercício da sua atividade bem como dos resultados e progressos por ele obtido”, esta prática de GRH fornece diversas informações importantes como um diagnóstico das necessidades de cada colaborador, reconhecer o mérito dos bons trabalhadores e incentivar através de formações os menos bons (Machado & Portugal, 2014, p.21-22). Inúmeros autores estão de acordo com esta definição como Caetano (2008b)) e Correia, Mendes e Silva (2019).

A AD permite não só introduzir e rever os programas de avaliação como perceber as causas da diminuição da produtividade e da qualidade, entender também o efeito destas causas na organização como o aumento dos custos, acidentes de trabalho, absentismo, mudança do posto de trabalho, despedimento, num ponto negativo, já no ponto positivo, antecipar as necessidades futuras quer das competências do trabalhador quer das mudanças sociais que envolvem a empresa, melhorar a qualidade tanto de vida como do trabalho do indivíduo, informar sobre a progressão da carreira e promoções tornando-se trabalhador eficiente e responsável.

Assim, a AD pertence avaliar a qualidade dos serviços, os dirigentes e dirigidos diferenciando o desempenho de cada um, potenciar o trabalho em equipa através da comunicação, promover a adaptação e mudança organizacional, melhorar a informação, identificar diversas necessidades, consolidar práticas de avaliação, fomentar a mobilidade, fortalecer a liderança, promover a motivação, melhorar a arquitetura de processos, apoiar o processo de decisão estratégica e para que o momento de avaliação corra da melhor forma possível os objetivos precisam de ser bem fixados, através da transparência, imparcialidade, eficácia, eficiência e qualidade.

É necessário criar unidades flexíveis e rápidas para ensinar os avaliadores a realizar este tipo de avaliação com o intuito de aprender com a mudança, incerteza, competição e desafio, a decisão sobre quem faz a avaliação depende dos objetivos e resultados a que se pretende chegar tendo em conta os custos associados, os recursos, o tempo disponível e a relação de comunicação entre o avaliado e o avaliador sendo um fator chave no processo de AD, uma vez que a negociação entre eles é crucial para que se atinja os objetivos definidos com sucesso (Serra, 2017 & Shaout & Yousif, 2019).

Os objetivos têm de ter os seus resultados e as competências, os primeiros são “obtidos na prossecução de objetivos individuais, negociados e devidamente articulados com os objetivos da respetiva unidade orgânica” e os segundos avaliam os conhecimentos, capacidades e comportamentos promovendo “o desenvolvimento e qualificação dos trabalhadores, maximizar o seu desempenho e promover uma cultura de excelência e qualidade de acordo com várias regras”. Estas competências são definidas por um grupo de profissionais e o avaliador e avaliado devem de ter conhecimento sobre essas competências no início de cada ciclo de avaliação na sua entrevista da avaliação (Bilhim, 2016, Shaout & Yousif, 2019 & Correia, Mendes & Silva, 2019, p.38).

De acordo com os mesmos autores, o resultado final é uma média ponderada em que os resultados valem 60% e as competências 40%, se o resultado for entre 1 a 1.999 têm a designação de desempenho inadequado, se for entre 2 a 3.999 têm a indicação de desempenho adequado e se for entre 4 a 5 têm desempenho relevante, estes ainda têm a possibilidade de ter um reconhecimento de mérito se for fundamentada, baseando-se no sistema de quotas em que 25% são de desempenho relevante e 5% é mérito. Para alguns, este processo é justo para outros não, afetando o seu desempenho, produtividade, motivação, autoestima e comprometimento organizacional.

A avaliação pode ser realizada internamente através da autoavaliação, avaliação por pares, avaliação pelas chefias, avaliação 180 graus, avaliação 360 graus, avaliação dos clientes e o cliente mistério e externamente por clientes e empresas especializadas onde é executada por pessoas que não trabalham na organização evitando tensões, conflitos e bloqueios, esta avaliação é útil no que concerne ao funcionamento de rotina avaliativa preparando reuniões de avaliação de acompanhamento, apoiar técnicas de avaliação mais complexas e sofisticadas e colaborar para a sensibilização de todos os atores sobre as questões relacionadas com a avaliação e por fim, uma avaliação mista englobando vários tipos de avaliação (Bilhim, 2016, Shaout & Yousif, 2019 & Correia, Mendes & Silva, 2019, p.38).

As fontes de avaliação permitem saber quem deve realizar a avaliação e quem deve ser avaliado escolhendo o melhor método para aquela situação, naquele momento e para aquela organização, avaliando os trabalhadores da forma mais justa, igualitária, equitativa e com qualidade tomando decisões para o bem-estar da organização e do trabalhador, não deixando as emoções e sentimentos controlarem o juízo final.

Quem deve avaliar é aquele que tem competência e formação para tal e que se encontra ao lado do seu avaliado fazendo um acompanhamento permanente, para assim poder avaliar de forma justa e ter provas para esse julgamento.

As fontes de avaliação são, nomeadamente, a autoavaliação, avaliação por pares, avaliação do chefe direto, avaliação por clientes, cliente mistério, avaliação 180 graus e avaliação 360 graus.

A autoavaliação como o próprio nome indica é o avaliado que se avalia a si próprio refletindo sobre as suas ações, dificuldades, pontos fracos e fortes e as suas potencialidades. No entanto, tem um grande problema, nomeadamente, o colaborador pode atribuir melhor nota a si próprio sem o ter exercido para ter a cotação máxima, enaltecendo a sua imagem, para que o avaliador dê essa nota, também há aqueles funcionários que se comparam uns com os outros e ainda existe a possibilidade do avaliado ser criterioso e focar-se no seu comportamento real, a autocrítica é fundamental para descobrir algumas faltas e falhas de competências pois quando é realizado de forma desonesta, sem profundidade, contendo erros, inflações, violando a fidelidade e validade das suas verdadeiras ações, este processo não contribui para a sua melhoria.

O Caetano (2008b)) elabora uma teoria de comparação social, em que na autoavaliação o trabalhador compara-se com outros colegas que são semelhantes a eles próprios, “a comparação social incide não apenas sobre as opiniões e capacidades, mas também sobre as emoções, a personalidade e diversas outras dimensões como o prestígio social e profissional” (Oliveira, 2006, Caetano, 2008b), p. 76 & Bilhim, 2016).

A avaliação pelos pares é realizada pelos colegas que são da mesma área, que tenham o mesmo nível hierárquico e que trabalhem juntos, algumas vantagens são que os trabalhadores sabem perfeitamente qual é o trabalho do avaliado, quais são as suas dificuldades e facilidades e pode-se executar diversas avaliações de forma independente, algumas desvantagens são, principalmente, aceitação pelos avaliados, os seus pares podem ter uma relação positiva e negativa e essa relação poderá inflacionar e influenciar a nota, segundo Caetano (2008b)), este tipo de avaliação não é aceitável porque vai desvalorizar a opinião do superior, mas Leavitt (1969) refere que este é um meio dos trabalhadores participarem na tomada de decisões referente à gestão de pessoas na organização (Caetano, 2008b)).

Kane e Lawler (1978) identifica três métodos sobre a avaliação em pares, sobretudo, a nomeação pelos pares, cotação pelos pares e ordenação pelos pares, a primeira refere-se ao número de membros que são os melhores no desempenho das funções, este método é útil para decidir sobre promoções, transferências e despedimentos, no entanto não serve como *feedback*, a cotação pelos pares opõem-se ao anterior permitindo dar o seu ponto de vista, avaliando cada parâmetro de desempenho de cada indivíduo e a ordenação pelos pares engloba uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados segundo determinadas dimensões (Kane & Lawler (1978) *apud* Oliveira, 2006 & Caetano 2008b)).

A terceira avaliação é a mais comum, a avaliação do chefe direto, pois este tem o papel de acompanhar e avaliar o seu subordinado, mas estes também podem estar sujeitos a erros de cotação e as avaliações apresentam níveis muito baixos de fidelidade e validade. A estrutura organizacional prefere que a avaliação seja realizada pelo chefe direto, pois este tem uma posição de legitimidade orientando o desempenho, fortificando positivamente os comportamentos a partir de meios administrativos que estão ao seu alcance (Oliveira, 2006, Caetano 2008b) & Camara, 2015).

A avaliação realizada pelos clientes é bastante importante, pois são estes os detentores e o núcleo central dos movimentos económicos, são estes que se estiverem satisfeitos com o atendimento e com o produto irão mais vezes aquela empresa, portanto os *feedbacks* destas pessoas são necessários e imprescindíveis.

Também existe o cliente mistério, este cliente especial serve para avaliar periodicamente o desempenho dos seus funcionários tendo um guião e uma grelha de observação sobre o seu desempenho, que mais tarde será analisada internamente para que se consiga arranjar soluções para alguns problemas e novas estratégias para melhorar os pontos fortes e fracos (Caetano, 2008a)).

A avaliação 180 graus é realizada pelos clientes, trabalhadores, seus colegas e chefias e a última avaliação permite múltiplos instrumentos e inúmeros avaliadores, ou seja, o próprio avaliado, o seu superior, colegas e clientes internos e externos dando *feedback* acerca do comportamento e desempenho do indivíduo, procurando compreender as razões das condutas estabelecendo planos

de desenvolvimento e melhoria sobre diversas e diferentes perspectivas (Machado e Portugal, 2014, Rego *et al.*, 2015 & Camara, 2015).

Os mesmos autores referem que as vantagens da avaliação 360 graus são, nomeadamente, um sistema compreensivo com múltiplas perspectivas tendo uma qualidade de informação melhor e mais vasta, aumentando o autodesenvolvimento do avaliado e recorrendo a diferentes avaliadores aumentando a objetividade da avaliação, algumas ações dos gestores são observáveis pelos subordinados, colegas e vice-versa aumentando a sua objetividade, como recebem *feedback* de várias origens, os avaliados sentem que a avaliação é mais justa, rigorosa e credível e adquirem uma noção mais clara do seu próprio desempenho, os avaliados alteram os seus comportamentos tendo em vista a aquisição de competências para a melhoria do seu desempenho, estes ao participarem na avaliação de todos os membros sentem-se satisfeitos pois empenham-se em dar a sua opinião sobre aspetos da organização.

Algumas desvantagens são, principalmente, um sistema complexo e demorado, contendo ressentimentos nas suas avaliações por causa das relações conflituosas, não garantindo a isenção e a imparcialidade tornando-se assim um ajuste de contas, ou seja, aproveitam a ocasião para dar notas negativas aqueles que não gostam, outros avaliados podem enviar as avaliações para não terem represálias, quando existe divergências entre as avaliações, os avaliados perdem a confiança no processo e sentem que o *feedback* não é útil diminuindo assim a sua *performance*, afetando o seu rendimento.

As organizações querem um indivíduo com competências pessoais, capacidade de aprender, absorção de novos e diferentes conhecimentos e habilidades, competências tecnológicas, assimilação do conhecimento de diferentes técnicas necessárias ao desempenho da generalidade e multifuncionalidade, capacidade de empreendimento e de iniciativa para a resolução de problemas de diversas dimensões e competências sociais como a capacidade de se relacionar eficazmente com diferentes pessoas e grupos.

O ideal da avaliação é avaliar todos os dias quer formalmente pelos seus superiores que fazem um balanço das atividades e ações desenvolvidas durante o ano na entrevista da avaliação individual, onde é transmitido através do *feedback* tanto do colaborador para se justificar dos atos como também da chefia em que menciona os aspetos positivos e os negativos das suas ações, dando outra perspectiva e soluções para a melhoria do seu comportamento. Quer informalmente que é orientada e supervisionada no dia-a-dia do trabalhador proporcionando conselhos e melhorando o desempenho deste realizado por uma comunicação informal respeitando a autonomia de cada um, motivada pelas intervenções somente corretivas manifestando a intenção sempre de apoio e de ajuda, criando uma relação próxima e aberta com todos os membros da sua equipa, por vezes os trabalhadores têm vergonha de pedir ajuda pois pode ser interpretado como sinal de fraqueza, incompetência e de não sabedoria provocando sentimentos de desvalorização, desmotivação e um menor desempenho.

A comunicação é a principal e essencial base de todos os processos na vida pessoal, familiar, escolar, profissional e organizacional é através desta que os sujeitos compartilham as suas ideias, experiências, sentimentos e dificuldades influenciando e sendo influenciado. A comunicação deve ser feita de uma forma cautelosa, simpática e empática sensibilizando os demais sobre o trabalho que efetuam sendo referido no momento mais próximo do ato, devendo ser direto, específico e descritivo sobre a ação que o colaborador exerceu sem aplicar juízos de natureza relacional ou pessoal.

O *feedback* negativo é aceite se for transmitido por um profissional que seja considerado como um perito sendo credível, tendo o título e poder para o exercer e seja dado em particular, pois se for em público, o trabalhador impulsiona um sentimento de humilhação, diminuindo a autoestima e motivação, sentindo-se inútil e preguiçoso afetando o seu desempenho e também pode começar a criar um mau ambiente entre colegas e problemas com a chefia, em contrapartida é fundamental que o *feedback* positivo seja dado em grupo, aumentando o seu ego, autoestima e motivação consideravelmente, a opinião das chefias é mais aceitável se for positivo dentro dos padrões, o trabalhador entende como justa e não se revolta (Camara, 2015 & Rego *et al.*, 2015). Algumas avaliações podem ser justas e outras injustas movidas pelos interesses e sentimentos pessoais.

Nem sempre é simples e fácil identificar e aplicar programas de avaliação pois, cada organização tem as suas necessidades e características distintas não existe um programa 100% fiel, confiável e com resultados viáveis, todos têm alguns erros e a GRH enfrenta consecutivamente diversos desafios no modo como encontrar um que seja confiável, fidedigno, tenha relevância e que seja aceite por todos.

Bilhim refere que a burocracia só atrasa este processo e esconde os profissionais medrosos, ou seja, como se dá a legitimidade de uma avaliação se a chefia nunca falou ou esteve presente durante um ano com o subordinado, sendo assim, como pode argumentar ou propor expectativas e desempenhos quando não sabe o que ele fez, seguidamente, “está em causa a capacidade das chefias de assumirem e face a face dizerem o que querem que seja feito e, depois, com igual coragem dizerem o que está bem e menos bem e como é que o colaborador poderá melhorar” e o avaliador pode desvalorizar o processo de AD ou estar demasiado ocupado para não realizar uma avaliação que deve ser previamente preparada e realizada com o máximo de cuidado (Bilhim, 2016, p. 264).

Foi criado um Sistema para a Administração Pública, nomeadamente, o Sistema Integrado de Gestão da Avaliação de Desempenho na Administração Pública, o SIADAP, que segundo a Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”, ou seja, melhorar o desempenho organizacional para a qualidade dos serviços desempenhados levando à motivação dos trabalhadores e desenvolvimento de competências. Este sistema inclui o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, o Subsistema de

Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (Correia, Mendes & Silva, 2019, p.36 & Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)).

De acordo com a Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1) determina um Quadro de Avaliação e Responsabilidade, submetido permanentemente a uma avaliação com o intuito de se atualizar a partir dos sistemas de serviço e informação onde contém a missão do serviço, os objetivos estratégicos superiores incluindo os anualmente fixados hierarquicamente, os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, os meios disponíveis, o grau de realização de resultados obtidos, a identificação dos desvios e as suas causas e a AD final do serviço.

O Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública (SIADAP 2), segundo a mesma lei, avalia intercaladamente o desempenho global dos dirigentes superiores e intermédios conforme as comissões de serviço, o estatuto e o fim do prazo para que foram nomeados, pressupondo o desempenho num período não inferior a seis meses seguidos ou interpolados e não produzindo efeitos na respetiva carreira de origem.

O Subsistema de Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3) é realizada anualmente privilegiando a determinação de objetivos individuais, em consonância com os dos serviços e a orientação para obtenção de resultados, identificando o potencial da evolução do indivíduo e assim decidir se é necessária formação para a melhoria do desempenho no processo de trabalho, apoiando assim a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção de mérito e excelência do desempenho e o surgimento e intervenção de uma Comissão Paritária (CP), de acordo com a DGAEP.

Os intervenientes no processo de avaliação são, nomeadamente, o Avaliador, o Avaliado, a CP, o Conselho Coordenador de Avaliação (CCA) e o Dirigente Máximo do Serviço.

O relatório de estágio irá incidir sobre o SIADAP 3, em que a AD comporta três elementos principais, nomeadamente, o avaliador, o avaliado e a avaliação em que o primeiro atribui uma cotação ao avaliado na sua avaliação no que concerne ao comportamento e ao seu resultado através da observação. No ano de 2020 e 2021 verificou-se que tanto o avaliador como o avaliado são influenciados pelo ambiente externo e interno e isso consequentemente irá refletir positivamente ou negativamente tanto no desempenho como no resultado dos funcionários.

A AD tem diversas vantagens, nomeadamente, para o avaliado, avaliador e para a organização, todas estão interligadas e correlacionadas tendo como base a comunicação, ambos têm de falar e expressar-se sem medo de represálias, de serem ignorados ou maltratados, o primeiro participante manifesta os seus desejos e opiniões bem como tem conhecimento sobre aquilo que a organização pretende e valoriza que o trabalhador faça, o segundo interveniente tem como benefícios

principalmente, o desenvolvimento profissional, ajudar os seus subordinados a identificar as suas necessidades e fraquezas tendo como propósito a melhoria do desempenho, preparando novos desafios para ir ao encontro dos objetivos da organização, mas antes é necessário saber as causas dos problemas que o avaliado enfrenta, esta chefia também tem como competência fornecer à organização informações para definir ou redefinir as políticas e estratégias de GRH estimulando a produtividade e a quantidade do trabalho e por último a organização permite o reconhecimento dos bons trabalhadores atribuindo-lhes prémios e mais responsabilidades que simboliza a confiança (Rego *et al.*,2015).

De acordo com os mesmos autores, as desvantagens são “perversas” se o sistema de AD não estiver em consonância com a cultura, estratégia e política da organização, este sistema pode desviar os funcionários do seu foco principal que é a qualidade e criar problemas na relação de trabalho entre os membros. Alguns avaliadores são demasiado severos e outros benevolentes podendo prejudicar a aprendizagem e a avaliação dando relevância aos objetivos individuais negligenciando o trabalho em equipa “se as avaliações não forem consideradas corretas e justas, o sistema de recompensa do mérito torna-se perverso para a motivação e o desempenho” e os custos para criar, desenvolver e implementar o sistema podem ser elevados e se os trabalhadores não tiverem de acordo com esses aspetos os custos são ainda mais elevados (Rego *et al.*, 2015, p.525).

Todas as avaliações realizadas devem de estar num software ou armazenadas no arquivo para a GRH ter algo palpável como provas da sua realização e fazendo assim um bom uso destas avaliações atribuindo diversos planos de desenvolvimento e melhoria como formações, promoções e bónus, este processo de AD é um processo contínuo e deve-se estimular constantemente dia após dia através do *feedback*.

Os problemas de todas as avaliações são, nomeadamente, a sua duração bastante longa e dispendiosa não só financeiramente como materialmente, os seus impactos por vezes não conseguem ser medidos, a avaliação muitas vezes é considerada polémica e controversa, pois acontece conflitos de interesse e alguns avaliadores são mais rigorosos que outros e para a realização da avaliação é necessário que exija peritos qualificados para conseguir executar o programa.

Os princípios psicométricos são medidas que avaliam o desempenho do avaliado e que englobam quatro critérios, nomeadamente, a fidelidade, validade, praticabilidade e isenção de erros, esta qualidade psicométrica permite a possibilidade de julgar de forma exata. A primeira, fidelidade, resulta de um instrumento de medida que reflete os resultados em que pretendem medir até que ponto este reflete nas dissemelhanças dos indivíduos e provoca ou não erros de avaliação nos sujeitos devido às limitações do próprio teste e podem possuir fatores externos como cansaço, desinteresse e desmotivação (Oliveira, 2006, Caetano, 2008b), Magalhães, 2014, Camara, 2015 & Rego *et al.*, 2015).

Segundo os autores, o segundo princípio é a validade, este pretende prever se o instrumento realmente mede o que se pretende medir, ou seja, fornecem informações e tiram ilações sobre o que os trabalhadores são capazes de fazer dependendo do resultado de um determinado instrumento, a validade das inferências pode variar consoante o uso e os objetivos que se estabelecem para um certo tipo de instrumento de medida e a partir do resultado obtido verifica-se se é necessário formação ou entregar prémios.

E por fim, a isenção dos erros que envolvem o julgamento com erros, como por exemplo, os erros de halo, *horn*, leniência, severidade, tendência central e de restrição de amplitude, o primeiro reflete a imagem que a pessoa nos transmite e isso influencia o nosso julgamento, o segundo é classificar negativamente o desempenho pois o avaliador tem uma opinião negativa, o erro de leniência são os avaliadores que dão melhores notas aos avaliados, o quarto é o oposto fornecendo avaliações abaixo da média, a tendência central diz respeito ao comportamento que os avaliadores manifestam não dão nota superior nem inferior à média implicando uma relutância dos avaliadores e a restrição de amplitude é quando se agrupa as avaliações em redor dos pontos da escala (Oliveira, 2006, Caetano, 2008b), Magalhães, 2014, Camara, 2015 & Rego *et al.*, 2015).

Magalhães (2014) adiciona o erro da primeira impressão ou por CV ou por entrevista, em que é realizado uma primeira impressão que dificilmente sairá, no entanto o que é mais viável é não se manter no passado, mas sim verificar as ações do presente, o erro da fadiga é quando o avaliador realiza muitas avaliações seguidas e não consegue diferenciar os intervenientes, o erro do estereotipo, isto é, quando o avaliador tem uma opinião generalizada e pré-definida de alguém e não se modifica ao longo do desempenho do avaliado, o erro de precisão é quando o avaliador dá classificações demasiado boas ou más, o erro da profecia auto confirmatória diz respeito ao avaliador que tem expectativas fracas sobre o colaborador atribuindo uma má nota e o erro da inveja em que o avaliador sabe que o colaborador é bom, mas não demonstra na avaliação porque tem medo que este lhe tire o lugar.

Camara (2015) e Rego *et al.*, (2015) também revelam mais erros como de recenticidade, o avaliador avalia o avaliado com base no seu desempenho mais recente e não durante o ano todo, o erro da semelhança que reflete na classificação dos “seus subordinados da mesma forma como ele próprio foi avaliado”, o erro da baixa motivação do avaliador em que este hesita em conceder uma classificação realista quando tem a perfeita consciência que da mesma provêm prémios e méritos, o erro de cotação inflacionada é quando o avaliador atribui notas superiores a diversos colaboradores no passado fornecendo uma pressão para continuar a dar no futuro, o erro de decisão prévia sobre a classificação é como o nome indica, o avaliador faz uma avaliação prévia antes da entrevista de avaliação, o erro de contraste em que o avaliador compara os seus colaboradores com aqueles que servem como padrão, o erro de clemência permite ao avaliador desvalorizar os factos negativos e sobrevalorizar os pontos positivos, o erro de similitude consiste no avaliador dar melhor nota aqueles

que têm pontos em comum e penalizar aqueles que não os têm, estes autores também mencionam o erro de estereotipagem e o erro de inveja (Camara, 2015, p.84).

Rego *et al.*, (2015) também adiciona mais erros, como por exemplo, o erro de atribuição fundamental em que o avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os fatores da situação, o erro do protótipo de “empregado ideal” em que o avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de “empregado leal” e não em função do desempenho no cargo específico ocupado pelo colaborador, o erro do desvio de responsabilidades em que o avaliador sentindo-se responsável pelo menos bom desempenho do colaborador, avalia-o ainda mais negativamente, e o erro da profecia autoconfirmatória também é mencionado por Magalhães (2014) (Rego *et al.*, 2015, pp.528 e 529).

Algumas soluções são, principalmente, utilizar diferentes avaliadores com formação e que tenham conhecimento que existe estes erros e mantê-los longe da sua ação, a maioria dos erros de AD podem ser eliminados através do treino, descrevendo o gênero de erros tendenciais e sugerindo caminhos para os evitar e é necessário empenhamento da gestão de topo, obrigatoriedade nas sessões de revisão e *feedback* permanente, “agendar uma sessão de *feedback* em que o avaliador deve justificar o porquê da atribuição daquela classificação; para que isto aconteça tem que existir confiança e à vontade entre o avaliador e o avaliado” (Magalhães, 2014, p.27).

Outras aprendizagens dizem respeito à comunicação, persuasão e negociação tanto do avaliado como do avaliador podendo gerar críticas e problemas quando são demasiado invasivos e com um tom de voz agressivo, para isto é necessário que o avaliador detenha uma formação específica para saber o que dizer, como dizer, quando dizer, onde dizer e quais são as informações superficiais e quais são importantes, mencionando os pontos fortes e fracos para defendê-los e melhorá-los, devendo ter um juízo de valor sobretudo construtivo e com provas.

Os conflitos são normais numa organização e não devem de ser descuidados e esquecidos é necessário saber o porquê, como e onde aconteceu determinada ação, para assim esclarecer todos os pormenores que deram origem a essa discórdia e alguns conflitos organizacionais começam com a escolha dos objetivos e critérios.

Esta reunião tem como propósito uma negociação entre o avaliador e o avaliado em que, primeiramente, apresenta-se os objetivos e competências do ano passado, identificando e descrevendo as situações problemáticas relatando algumas situações e factos que podiam ser modificados, seguidamente mencionam qual é a decisão sobre a classificação atribuída pelo avaliador, posteriormente esclarecem as necessidades de desenvolvimento, identificar as oportunidades do trabalhador verificando a carreira, seguidamente clarifica-se quais são os objetivos e competências a desempenhar e desenvolver para o presente ano e quais as responsabilidades que advêm dessas tarefas, no final é revisto todos os pontos e é realizado um Plano de Ação Anual (PAA)

para o ano seguinte referindo o que se pretende, o que se deseja, competências e objetivos, os meios necessários e as suas estratégias para sustentar as novas mudanças (Rego *et al.*, 2015 & Camara, 2015).

As pessoas apenas se sentirão satisfeitas com o processo de AD quando sentirem que o avaliador cumpre com os critérios de justiça, fidelidade e validade do instrumento. Os trabalhadores preferem ter o controlo sobre o seu processo, isto é uma oportunidade de obterem resultados justos, de manter o controlo direto e influência nas decisões dos seus resultados e a oportunidade de expressarem a sua opinião, no entanto, os trabalhadores não têm o controlo direto sobre o que os superiores sabem das contribuições dos mesmos para que assim possam tomar uma decisão fidedigna, alguns podem tomar notas ao longo do ano enquanto outras só se lembram de algumas coisas que podem ser as melhores, as piores ou as últimas ações do avaliado.

A qualidade do processo de justiça envolve, segundo Tyler (1989) indicado por Oliveira (2006, p.65), “a permanência ou reconhecimento de estatuto, confiança nos motivos da autoridade e neutralidade na tomada de decisão”, o primeiro refere o atributo e qualidade do comportamento que o indivíduo experiencia na sua interação com o grupo, o segundo, diz respeito aos trabalhadores que confiam na chefia e a neutralidade permite que as pessoas sintam que a tomada de decisão é imparcial baseado em factos e regras e não em opiniões pessoais.

Cob, Vest e Hills (1997), relatam que as políticas formais da organização e o tratamento interpessoal dos supervisores influenciam as perceções de justiça na AD dos trabalhadores. Ambrose, Seabright e Scminke (2002) estudaram e examinaram as causas e consequências da sabotagem no local de trabalho dos empregados e verificaram que quando estes se sentem injustiçados pela fonte organizacional eles viram-se contra a organização, no entanto quando a injustiça vem de uma pessoa, os empregados retaliam na mesma quer seja contra a pessoa que cria a injustiça ou com a organização influenciando o desenvolvimento organizacional (Oliveira, 2006).

Antes de realizar o PAA é sem dúvida e indispensável prever, planear e avaliar as tendências passadas, analisar as situações presentes e prever e calcular os futuros projetos identificando as expetativas, antecedendo expansões ou reduções nos programas ou outras mudanças que podem afetar a organização. Os RH e os líderes podem fazer planos para o Recrutamento e Seleção de novos funcionários para diferentes programas, unidades ou realizar reciclagem de funcionários (Pynes & Lombardi, 2011).

O PAA é a construção de poucos dos objetivos para que o colaborador consiga focar no que é realmente importante onde engloba as métricas mais adequadas para conseguir medir os resultados bem como a sua calendarização e pontuação, “caso se pretenda diferenciar o peso dos objetivos” o valor deste não deve ser superior à soma dos outros dois, pois assim o colaborador irá focar-se mais no objetivo que tem maior cotação (Camara, 2015, Camara, Guerra & Rodrigues, 2019, p.389).

É necessário realizar sempre o reajustamento dos objetivos “se os objetivos foram estabelecidos com base numa determinada taxa de crescimento do mercado e se constata que o mesmo, na realidade, está a crescer acima do previsto, os objetivos devem ser reajustados em alta; caso contrário, o colaborador conseguiria atingi-los com pouco esforço e antes do final do ano, correndo-se o risco de, uma vez atingidos, se dar por satisfeito e deixar de se esforçar”, ou seja, de acordo com o meio externo e interno os objetivos têm de ser ou não recapitulados durante o ano mantendo o esforço por parte dos colaboradores (Camara, 2015, p. 65), no que diz respeito ao meio interno, a organização pode precisar de outras atividades mais importantes, retirar uma atividade, criar, repartir ou eliminar tarefas, pois durante o ano poderá haver umas tarefas mais importantes que outras. E o próprio ambiente pode ser condicionado pois se não houver condições favoráveis para realizar aquela atividade, como por exemplo, pandemia, inundações, vulcões a reanimar, terremotos entre outras causas naturais ou não, não se poderá realizar as atividades previamente definidas sendo necessário elaborar um documento com o reajusto dos objetivos.

Alguns autores elaboraram o ciclo anual de gestão de desempenho, tendo algumas controvérsias em relação à ordem das fases, no entanto estão todos em comunhão no que respeita ao conteúdo.

O ciclo de gestão de desempenho executa-se no ano civil, de janeiro a dezembro e tem quatro componentes fundamentais. A primeira é o PAA onde elabora o levantamento de dados que será implantada nas estratégias fixando os objetivos no início do ciclo, através de um diálogo entre o colaborador e o chefe referindo os objetivos, competências, benefícios e recompensas, os meios de apoio é a outra fase do ciclo onde serão entregues os materiais no início do desempenho ou quando a sua necessidade for identificada de modo a atingir os objetivos, a terceira é o acompanhamento e o *feedback* que o colaborador recebe durante todo o ano, em que a chefia aconselha e corrige os problemas e os maus comportamentos que possam surgir e rever algumas objetivos dando apoio para terem sucesso nessas ações melhorando a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

o ciclo acaba com a AD que se realiza no final do ano através de uma entrevista ao subordinado realizando um relatório com o intuito de ser uma fonte de estímulo e que queira continuar a melhorar a sua performance, esta entrevista deve “ser agendada com antecedência, preparada com cuidado e conduzida num clima de abertura e construtivo, que estimule o colaborador a melhorar o seu desempenho no ano seguinte” (Caetano, 2008a), Camara 2015, p. 66 & Camara, Guerra e Rodrigues 2019).

Todo o processo do ciclo de gestão de desempenho tem de ter como base a justiça, se os trabalhadores considerarem que o seu processo está a ser justo, eles seguem as regras que a organização propõe bem como têm comportamentos a favor da mesma e por outro lado, se acharem que o seu processo está a ser injusto, podem experienciar sentimentos de baixa autoestima e de

autovalor, bem como formar percepções negativas sobre a organização denegrindo a imagem e a reputação da mesma, desempenhando menores esforços nas funções e tendo mais desejos de abandonar a organização (Oliveira, 2006 & Rego *et al.*, 2015).

Para Oliveira (2006), as percepções de justiça têm consequências como as atitudinais e comportamentais, as primeiras são os baixos níveis de satisfação e compromisso com o trabalho que se revelam no baixo desempenho e o definhamento das relações e conseqüentemente o absentismo, nas consequências comportamentais.

Outros critérios de justiça ou injustiça podem ser o gênero, a faixa etária, o aspeto físico, ser uma pessoa sociável, o CV, os resultados e tipos de formações, trabalhos, as suas posições hierárquicas e os seus comportamentos. “Se não fosse possível a distinção dos indivíduos em termos das suas próprias características, não haveria base para diferenciar os seus resultados” (Oliveira, 2006, p.60).

Folger, Konovsky e Cropanzano (1992), identificam três características essenciais para se fazer um processo justo, nomeadamente, ter a informação adequada, todos os funcionários têm de cumprir as leis publicadas ou comunicadas e que “publiquem, distribuam, e expliquem os padrões de desempenho aos empregados” tendo como propósito revelar os objetivos e as opiniões atempadamente sobre a AD, o que permite ter uma oportunidade para prever e rever os comentários de ambos os protagonistas através da segunda característica, a observação do trabalho e do produto final do trabalhador e a terceira são os julgamentos baseados na evidência sem pressões externas e corrupção pessoal, uma organização que permite refletir sobre os esforços da mesma para usar os princípios da honestidade e justiça (Oliveira, 2006, p. 76).

Diversos autores (Leventhal, 1976, Leventhal, Karuza & Fry, 1980) sugeriram seis regras que representa os julgamentos de justiça dos trabalhadores, nomeadamente, a regra de consistência nos padrões de desempenho através de um processo justo que vai ser discutido no início de cada ano, as regras de supressão de preconceitos discutindo assim as expetativas de desempenho, as regras de precisão fundamentadas na formação e no treinamento registando o seu desempenho com precisão, as regras da corretabilidade, a regra de instruir os avaliadores a fornecerem atenção para cada trabalhador e as regras da representatividade discutindo preocupações tanto do avaliador como do avaliado.

Folger e Bies (1989) recomendaram sete propostas para os avaliadores garantirem a justiça procedimental, nomeadamente, a consideração pelos pontos de vista dos empregados, extinção de preconceitos, solidez dos padrões acerca dos empregados, *feedback* atempado acerca da resolução dos resultados, veracidade dos avaliadores nas comunicações com os empregados, tratar os mesmos com cortesia e civilização e provê-los com fundamentações plausíveis acerca da deliberação dos resultados (Oliveira, 2006).

Futuramente, a AD tem de ser analisada por gestores organizacionais quer internos como externos qualificados, para colmatar as lacunas ou até mesmo elaborar um novo sistema de AD considerado justo e eficaz para todos.

No século XXI ainda existe discriminação por parte das organizações valorizando os homens apesar das mulheres terem iguais ou mais qualificações que eles, mas não têm o mesmo estatuto, poder e ordenado que o género oposto, alguns avaliadores priorizam os homens para ter cargos elevados, tendo uma mentalidade retardada e retrograda e não inovadora, de igualdade e de equidade, podendo prejudicar a própria empresa em prol do seu idealismo. Pouco a pouco vai se notando as mulheres a conseguirem cargos elevados, subindo ao poder, conseguindo ter oportunidade de chegar ao topo revendo e corrigindo os critérios das avaliações e mentalidades refletindo na esperança das colaboradoras e possibilitando alterar o *feedback* do seu superior consentindo num sentimento de justiça.

## Capítulo 2 – Metodologia

### 2.1 Procedimentos Metodológicos

Neste relatório de estágio, a estagiária utilizou um estudo qualitativo com vertente descritiva que permite retirar e recolher informações pertinentes para identificar, analisar, selecionar, explorar, interpretar, descrever, classificar e explicar a realidade social e é particularmente ajustada dado ao contexto atual de desenvolvimento da pesquisa empírica em sociologia, com um sentido descritivo no que diz respeito à possibilidade de aprofundar o que permite a compreensão da realidade na sua vastidão e complexidade, isto é, utilização de pesquisas bibliográficas, documentais, observação direta e participante, entrevistas semiestruturadas para os Técnicos da Divisão da Gestão de Pessoal (DGP) da Secção de Administração de Pessoal (SAP) na Câmara Municipal de Évora (CME). Este trabalho também terá como base o diário de campo e o estudo de caso.

Creswell, refere no seu livro que a pesquisa qualitativa envolve uma observação direta e uma ativa participação, envolvendo uma sensibilidade sobre os participantes, utilizando as entrevistas e diversos documentos, “a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa”, ou seja, descrever, interpretar e tirar as conclusões, “o pesquisador qualitativo usa um raciocínio complexo multifacetado, interativo e simultâneo” (Creswell, 2007, pp.186 e 187) este autor está de acordo com os autores Quivy e Campenhoudt (1998) que também referem que o entrevistador dialoga com o entrevistado para obter as informações que procura e são do seu interesse e o entrevistado intervém para facultar as informações.

## 2.2 Técnicas de Recolha de Informação

O relatório de estágio começou com a identificação, escolha e definição do tema, em seguida, distinguiu-se a questão inicial e a sua problemática tendo qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência, posteriormente, definiu-se os objetivos gerais e específicos, as palavras-chaves e quais as metodologias que iriam ser utilizadas, a escolha de um método específico depende principalmente do objeto de estudo, mas o fator tempo e a necessidade para usar um ou vários métodos em conjunto influenciaram a seleção e decisão.

Durante o relatório de estágio utilizou-se diversos instrumentos e técnicas para a recolha de informação a primeira foi uma pesquisa bibliográfica, de modo a conseguir ter mais algum conhecimento especializado e científico sobre o tema a estudar, esta é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e a vantagem fundamental desta pesquisa “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (Gil, 2008, p.50), portanto este tipo de pesquisa é elaborada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos ou eletrônicos enaltecendo os problemas, críticas e dúvidas formulando diversas hipóteses sobre o assunto, como por exemplo, livros, enciclopédias, artigos científicos, revistas, *working papper*, pesquisas e outros documentos tendo como objetivo esclarecer e debater sobre a incidência das duas práticas de GRH, nomeadamente, Recrutamento e AD.

A análise documental deste relatório, será de grande utilidade pois irá fornecer dados reais, assertivos, importantes, diversificados e vastos pois são utilizados documentos primários não estudados nem alterados, por exemplo, documentos oficiais, relatórios da CME, entrevistas, estudo de caso, transcrição de entrevista e gravação de discurso.

Esta metodologia é a base e a complementação de qualquer trabalho quer seja escolar, académico ou profissional, pois é aqui que se vai buscar os suportes para a compreensão de diversas perspectivas esperando encontrar informações uteis, verídicas, especializadas e científicas, depois de identificar a informação útil é necessário selecionar, refletir e extrair as informações para transformar as ideias num pensamento científico e critico expondo um texto analítico onde se apresenta o corpo textual devidamente fundamentada através de uma interpretação refletida e adequada. Os resultados das análises pretendem destreza cognitiva e psicomotora, no entanto a sua instabilidade ao longo do tempo é uma fraqueza, pois a sociedade evolui e altera-se ao longo dos anos podendo a informação ser desatualizada a qualquer momento. Posteriormente, é necessário retirar informação importante, fazer um resumo, conjugar essa informação, refletir, explicar e concluir.

Outra técnica utilizada foi a observação em que segundo Quivy e Campenhoudt, esta consegue adquirir e produzir informações diversas, fidedignas e variáveis constituindo uma análise de confrontação entre o que é visto e o que é documentado, “a observação é uma etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses, por um lado, e o exame dos dados utilizados para as testar, por outro” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.155). A observação permite que os investigadores e pesquisadores tirem notas de campo sobre tudo, o tipo de descrição de comportamentos e atividades das pessoas, descrição do cenário físico, relato de eventos com notas reflexivas no local onde se encontra. Neste relatório de estágio foi utilizada a observação direta e participante.

A observação direta é realizada intensivamente conseguindo informações que vão de acordo com as expectativas consistindo, de preferência, em ver e ouvir, mas também em examinar e comparar factos e fenómenos tendo um impacto direto com a realidade permitindo adquirir dados e ajuda de certa forma a colocar as questões de forma certa e a observação direta invoca que o “investigador regista directamente as informações. Os sujeitos observados não intervêm na produção da informação procurada. Esta é manifestada e recolhida directamente neles pelo observador” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.164).

A observação participante, segundo Marconi & Lakatos, é uma participação real, em que “fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste” e o observador enfrenta dificuldades, nomeadamente, “em manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais” (Marconi & Lakatos, 2003, p.195)

Alguns benefícios da observação são, principalmente, facilitar o rápido acesso a dados sobre situações rotineiras e habituais, permite acesso a dados de domínio privado, registar comportamentos e os acontecimentos no próprio momento em que se produzem, estes são informações únicas, esta obtenção não é suscitada pelo investigador, pois é relativamente espontâneo, a ligação entre a veracidade e legitimidade relativa aos acontecimentos em comparação com as palavras e com o escrito, “é mais fácil mentir com a boca do que com o corpo” e por fim capta palavras de esclarecimento que acompanham o comportamento dos observados (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 199 & Marconi & Lakatos, 2003).

Certas dificuldades desta técnica, de acordo com os mesmos autores são, nomeadamente, não se fiar na memória e na recordação dos acontecimentos, pois esta é seletiva e pode eliminar uma grande variedade de comportamentos que são importantes ou até a memória pode trair a própria pessoa no que concerne em adicionar informação falsa, transcrever os comportamentos observados imediatamente após a observação trata-se de uma atividade muito árdua e trabalhosa porque a estagiária para além de observar os comportamentos entre todos os funcionários também tinha de exercer o seu trabalho e responder a dúvidas dos trabalhadores, sentindo-se cansada e confusa, por vezes, com tanta observação e atenção dada a todos esses elementos, outras desvantagens são que

pode causar restrições devido aos papéis que o pesquisador assume, pode limitar uma observação a uma determinada população estudada e o pesquisador pode ter dificuldade no acesso a diferentes documentos provocando e causando um sentimento de desconfiança limitando a qualidade da observação.

Assim sendo, as observações sociológicas incidem sobre os comportamentos dos atores, na medida em que manifestam sistemas de relações sociais bem como sobre os fundamentos culturais e ideológicos que lhes subjazem, neste sentido a estagiária tem de estar atenta não só aos comportamentos como também às suas transformações para cada relação com o trabalhador bem como a expressão facial e comportamental, por exemplo, agir de uma determinada maneira para uma pessoa e de outra maneira para outra pessoa dependendo do assunto, situação, conhecimento e posição hierárquica e os efeitos que eles produzem nos contextos em que são observados.

Como foi referido anteriormente, a entrevista é a mais adequada para o relatório, para obter informações sobre o “que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedente”, estas fornecem muita informação a partir de um número reduzido de pessoas e são úteis quando se pretende uma opinião especializada, juízos de valor e percepções sociais. Neste caso, serão entrevistas semiestruturadas para existir a possibilidade de improvisar e extrair o máximo de conhecimento por parte do entrevistado e encurtar para os pontos de interesse através da combinação de perguntas abertas e fechadas e podendo sempre surgir novas questões (Gil, 2008, p.109 & Quivy & Campenhoudt, 1998).

As vantagens da entrevista segundo Quivy & Campenhoudt (1998) e Marconi & Lakatos (2003) são, nomeadamente, pode ser aplicado a todas os membros da sociedade quer sejam analfabéticos como alfabetizados, constitui “uma amostragem muito melhor da população geral”, maior flexibilidade em esclarecer questões e propor outras, avaliando os seus comportamentos e atitudes e este método obtém mais informações e com pormenor sobre diversos assuntos que não se encontram em fontes documentais (Marconi & Lakatos, 2003, p. 198).

As suas limitações, segundo os mesmos autores são, nomeadamente, a falta de incentivo e motivação do entrevistado para responder às perguntas que lhe são feitas, os entrevistados podem fornecer mensagens obscuras e com duplo sentido que exigem grande esforço do entrevistador para interpretar e perceber a sua profunda significação e símbolo social que pode ser traduzido, interpretado e esclarecido através de uma observação cuidada, poderá haver algumas dificuldades de comunicação por parte dos intervenientes, dificuldade em compreender o significado das perguntas, fornecer informações falsas, também existe uma possibilidade de que o entrevistado seja influenciado consciente ou inconscientemente pelo entrevistador, poderá haver alguma resistência em fornecer as informações necessárias, retendo alguns dados importantes por ter medo que a sua identidade possa vir a ser revelada e, por fim, os seus custos materiais e pela ocupação de muito

tempo de transcrição, análise, interpretação e compreensão sendo difícil e demorosa de ser realizada.

O processo das entrevistas semiestruturadas foram, primeiramente, selecionar os participantes, seguidamente realizou-se um guião, posteriormente pediu-se autorização à Chefe da DGP para executá-las e procedeu-se à elaboração de um documento sigiloso, uma Declaração de Consentimento Informado com o objetivo de salvaguardar e proteger os direitos e a informação dada pelos participantes.

Antes de iniciar a entrevista, a estagiária teve de planeá-la para alcançar o objetivo pretendido, saber quais as perguntas certas para entender melhor sobre as práticas de GRH, a estagiária contactou com cada um dos participantes para avisar que haveria uma entrevista e que a sua participação era importante marcando um dia e uma hora, quando chegou o momento de realizar a entrevista, a estagiária agradeceu a sua colaboração, explicando o objetivo e a finalidade da pesquisa bem como a sua importância para o relatório de estágio, foi dado um documento de consentimento a cada funcionário explicando que a informação recebida vai ser tratada com maior cuidado sem identificar as pessoas que deram as entrevistas e esta será destinada somente para a investigação do relatório de estágio, depois dos consentimentos assinados e da compreensão da relevância da entrevista iniciou-se a mesma.

Esta entrevista foi executada pessoalmente e individualmente, com a utilização do telemóvel com a aplicação de um gravador e seguindo todas as indicações da Direção-Geral da Saúde, usando máscaras e estando a dois metros de distância dos Técnicos da SAP, a estagiária forneceu uma folha com as entrevistas de cada prática, iniciou a gravação e à medida que iam respondendo, a estudante não interrompeu em momento algum, ouviu atentamente tirando as suas notas sobre as frases mais significativas que os funcionários proferiam, colocando novas perguntas sobre alguns assuntos que não entendeu bem e outras perguntas para aprofundar mais o seu conhecimento, ao colocar as questões a entrevistadora não exprimiu expressões faciais para não influenciar nem julgar as opiniões do entrevistado nem sugerir as suas respostas ou fazer com que sejam interpretados negativamente ou positivamente bem como não deixar que o preconceito e as crenças se prevaleçam.

As entrevistas depois de realizadas e gravadas foram transcritas para Word de forma integral e fiel, mais completa e informativa possível para mais tarde proceder à análise e tratamento das mesmas, usando a capacidade de interpretação, extraindo informações importantes e sintetizando chegando à reflexão de todas as informações.

O estudo de caso é outro instrumento e técnica de recolha de informação que permite a caracterização e análise em profundidade das organizações para aumentar os conhecimentos e competências, possibilitando compreender fenómenos sociais complexos e seus problemas específicos ou situações únicas para proceder às soluções que mais se enquadram. Segundo Gil, o “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de

maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”, assim sendo, o estudo de caso requer identificar o caso existente, interessante e relevante e recolher dados profundos que permitem a sua caracterização e análise para aumentar conhecimentos e iluminar as teorias, permite compreender fenómenos sociais complexos e é útil quando se trata de compreender problemas específicos ou situações únicas em profundidade (Marconi & Lakatos, 2003 & Gil, 2008, p.57).

No decorrer do estágio na CME a estudante utilizou um diário de campo, ou seja, um caderno onde continha os dias em que foi ao estágio quer presencial quer à distância, por exemplo, Dia 1 (Presencial), o dia em si (15.03.2021), o sumário em que continha um resumo das atividades que realizou e depois uma anotação sobre os comentários e reflexões de todas as atividades mais pormenorizadas, incluía registos de comportamentos, documentos fornecidos e lidos, observação de atitudes, crenças e valores, também colocou questões de suposições e de outros assuntos e práticas relacionados com o trabalho na CME, desenvolvendo na estagiária uma observação atenta descrevendo com precisão e realizando uma análise tentando entender os conflitos e dilemas éticos.

Por fim, depois de ter os dados tanto das entrevistas como do diário de campo, todos registados, selecionados, analisados, classificados e interpretados a estagiária conseguiu chegar a algumas conclusões sobre o tema estudado.

## **2.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

As duas entrevistas sobre Recrutamento e AD foram realizadas a três funcionários da CME, nomeadamente, à Dirigente da DGP, a um Coordenador Técnico e uma Técnica Superior e as questões sobre os dados pessoais, média de idades, a importância da Divisão e sugestões de melhoria foram colocadas numa só entrevista para não haver perguntas repetidas.

Neste subcapítulo serão analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas após o tratamento empírico dos elementos envolvidos neste estudo. O objetivo é comparar as diversas variáveis das diferentes pessoas com as distintas situações.

É fulcral confrontar a revisão bibliográfica apresentando, analisando e refletindo sobre os documentos, a observação e as entrevistas nas possíveis relações que se poderão estabelecer, sobre atitudes, desempenhos e aprendizagens para mais tarde servir como mais um documento com informações pertinentes acerca desta população tão especial e única.

Este estudo divide-se em dois grandes hemisférios, nomeadamente, o Recrutamento e a AD.

Primeiramente, na participação dos funcionários na área de Recrutamento existe uma diferença de opinião entre dois a três funcionários pois durante o estágio, a estagiária verificou duas pessoas presentes, no entanto entrou uma nova funcionária que primeiramente trabalhou na questão de assiduidade e férias e mais tarde irá começar com o processo de tramitação concursal.

A média de idades dos trabalhadores são de quarenta e dois anos, em termos de habilitações literárias existe uma enorme variedade de formações e cursos que podem ser dependentes de cargo que efetivamente atua, nomeadamente, Licenciatura em Sociologia, décimo segundo ano em Ciências e décimo segundo ano no curso Técnico Profissional em Administração Tecnológica e os anos de trabalho executado na área varia entre onze e vinte e um anos de experiência.

No que diz respeito às fases do processo de recrutamento, ambos os intervenientes mencionam que estas estão na Portaria de Tramitação do Procedimento Concursal n.º 125- A/2019, sendo este processo sempre, em todas as fases, um procedimento rotineiro desde o início até ao fim. Como este processo é sempre igual, todos os intervenientes sabem de cor qual é a ordem das fases e tarefas, um ponto positivo é que os participantes podem evitar os erros do passado melhorando o futuro das suas ações aconselhando os participantes do processo a alterar algumas das suas funções.

Rocha (1997), Cardoso (2001), Campos (2018), entre outros autores elaboraram e explicaram todas as fases de um processo de planeamento dos RH, desde a identificação e definição das necessidades até a divulgação e publicação do posto de trabalho verificando e sublinhando o facto de não saltar as fases, pois todas elas são de extrema importância completando-se umas às outras.

Em termos de recrutamento, estão todos de acordo sendo essencialmente e principalmente externo, o interno aparece em momentos excepcionais e não há recrutamento online, pois não está previsto na legislação. Cardoso (2001), Chiavenato (2004), Serra (2017), Boaventura (2018) e Camara, Guerra e Rodrigues (2019), beneficiam o recrutamento externo, pois este traz a aquisição de novos talentos com novos conhecimentos, outras formações, ideias e experiências, vantagem competitiva, ter a oportunidade de escolher o candidato ideal e possibilidade de criar uma equipa multidisciplinar.

Ambos concordam que o processo de recrutamento é igualitário para todos os membros fora ou dentro da organização e também estão em concomitância no que diz respeito à realização de um bom recrutamento de um trabalhador com o perfil, competência e conhecimento desejado que trará vantagens para a organização, assim o que passou por toda as fases do concurso e que teve boas notas supostamente terá bons desempenhos. O trabalho na Câmara é exercido tanto dentro como fora desta e tem como principal objetivo servir e satisfazer os munícipes prestando um serviço de qualidade.

As dificuldades mencionadas neste processo são, os candidatos com o perfil desejado e o júri que escolhe os processos de seleção. Os candidatos podem ter melhores notas, mas não exercer o papel com profissionalismo e qualidade como também aquele que realmente desempenha a sua função com qualidade pode não saber a teoria e assim não ter as melhores notas, o segundo aspeto evidenciado é o júri pois a SAP ajuda bastante neste processo e a Portaria da Tramitação do Procedimento Concursal n.º 125-A/2019 afirma que o júri detém toda a responsabilidade sobre o processo desde os meios de seleção até ao final do processo.

Os entrevistados concordam que a formação é transmitido pela Comunidade Internacional do Alentejo Central e Associação dos Trabalhadores da Administração Local (ATAM), uma dúvida que a estagiária teve ao longo do estágio foi em saber quem realiza as entrevistas profissionais de seleção e os testes psicológicos, ambos os membros entrevistados estiveram em consonância nas suas respostas, nomeadamente, as primeiras são personalizadas tendo em conta o cargo e o posto de trabalho sendo realizadas pelos júris, os testes psicológicos são realizados por uma psicológica externa à organização tendo competências para tal.

Todos os técnicos sabem o quão importante a DGP-SAP é, mencionando que a Divisão é o coração da organização sendo a base de todos os processos dos trabalhadores, que tudo o que é vida do trabalhador passa pela Divisão, também estão em concomitância sobre quais as melhorias a tomar, nomeadamente, o tema principal e único é o júri, pois este não leva o seu papel e processo a sério, sendo descuidados e desinteressados pelo processo dificultando a vida da Divisão, pois, é esta que elabora as Atas, convocatórias e outros documentos que são de responsabilidade do júri, para além deste demorar a escolher as melhores técnicas de seleção, também faz com que esta Divisão perca o seu tempo podendo dar relevância sobre outros assuntos que são da sua inteira responsabilidade.

Uma das soluções para ajudar o júri será a possibilidade de definir os critérios e quais são as técnicas de seleção para cada concurso e cada carreira, serviço e posto de trabalho para que todos os processos possam ser iguais pode haver, por exemplo, para um determinado cargo, num ano pode ter um determinado método de seleção e noutro ano ser outro, sendo assim injusto para ambos os participantes.

Na última entrevista sobre a AD, todos os participantes defendem que os membros que trabalham nesta prática de RH são dois funcionários. Os avaliados que pedem a intervenção da CP e a Reclamação não estão satisfeitos com a sua nota e sentem-se injustiçados por algum motivo quer seja pessoal, profissional ou por não caber nas quotas entre outras razões, até á data de saída da estagiária havia uma previsão de trinta processos, nomeadamente, dez de CP e vinte de reclamação referindo que ainda faltam mais processos.

Os entrevistados esclarecem perfeitamente que é impossível cumprir as datas indicadas e entregar todos os documentos fiáveis, válidos e seguros de todo o processo para o dia trinta e um de maio.

O processo de AD não foi necessário esclarecer, pois a estagiária passou desde o início ao meio do estágio a exercer essa função e fez diversas questões e entrevistas informais sobre diversos assuntos relacionados com a AD apresentando no final diversos trabalhos sobre o tema que foram vistos e revistos pelos técnicos da DGP-SAP.

A AD tem consequências positivas e negativas para o avaliador, todos referem que o positivo é ter três dias de férias, aumentar o salário remuneratório e progressão da carreira, como aspetos negativos que para além de não conseguir os benefícios e as regalias também pode ter um processo disciplinar, ganhando uma expulsão ou um despedimento, as consequências positivas para a organização são, nomeadamente, ultrapassar e superar não só os obstáculos como os objetivos propostos pelo avaliador, assim todos os dias os trabalhadores executam as suas tarefas e atividades com qualidade, minimizando os erros e prejuízos materiais e também é positivo no sentido que a SIADAP tornou difícil aumentar o salário, pois tem que se ter um mérito, dois relevantes e três adequados consecutivamente e se não conseguir tem de somar dez pontos, seis para os méritos, quatro para os relevantes, dois para os adequados e dois pontos negativos para os inadequados, assim a demora de conseguir esses pontos aumenta o lucro para a organização, o ponto negativo é que se não entregar os documentos à Direção-Geral das Autarquias Locais (DGAL) no tempo estipulado a organização sofre represálias.

Todos os inquiridos referem que a AD é importante pois se têm funcionários é necessário avaliar e saber quais são os pontos fortes e fracos para assim transmitir-lhes e dar *feedback* positivo ou negativo do que realizaram bem ou mal e fornecer soluções referindo que tem de ser um processo justo e sério, esta é a única prática que se dá os privilégios referidos acima.

As dificuldades sentidas pelos interrogados são, principalmente, não cumprir com os prazos indicados, alguns avaliadores demonstram várias dificuldades a definir bons objetivos, indicadores de medida e metas de avaliação, a formulação dos objetivos é uma das fases base e imprescindíveis para a AD são estes objetivos que guiam os comportamentos e funções do trabalhador, tendo oportunidade de reformular os objetivos pois pode haver imprevistos que pode acontecer de um momento para o outro, como a pandemia, e nesse caso têm de comunicar aos intervenientes a sua decisão podendo diminuir os processos de CP e de Reclamação o que não se verificou revelando a falta de colaboração por parte do avaliador pois atrasa todo o processo avaliativo.

Quando o avaliador observa que um determinado objetivo não vai ser cumprido ele deve ter uma reunião com o avaliado e explicar o que é necessário fazer dando outras possibilidades de objetivos, algumas controvérsias são que o avaliado pode não realizar essa ação e terá uma má nota,

outra hipótese poderá ser o avaliador mudar os objetivos sem o consentimento do avaliado, outra alternativa é o avaliado não conseguir realizar as suas ações e pedir para mudar os objetivos, por um lado a chefia pode dizer que sim, mas não fazer a ficha de reformulação dos objetivos e por outro lado pode demorar a responder ou então não responder de todo e no final tem má nota e pede a intervenção da CP e reclama.

Em suma, todas as comunicações tanto nas entrevistas como reuniões esporádicas devem de estar registadas incluindo a reformulação dos objetivos que deve ser entregue à DGP-SAP para não haver dúvidas e assim o processo decorrer de forma normal, formal, burocrática e até rápida, pois se tiver todos os documentos bem realizados e organizados, não haverá margem de manobra para erros e assim o processo acaba por ser mais célere.

E por fim, tal como há formação para o recrutamento também há para a AD, nomeadamente, fornecida pela Comunidade Internacional do Alentejo Central, entidades privadas e oferecida pela Dra. Cristina Bernardo, Dirigente da DGP, referido pelos participantes da entrevista.

No final destas entrevistas a estagiária conseguiu concluir que as entrevistas foram desnecessárias, pois verificou-se que o discurso dos candidatos entrevistados não resultou em informações diferentes pois eles baseiam-se e regem-se pela Legislação e burocracia, não havendo margem de manobra. E todos os participantes têm as mesmas opiniões, pois trabalham no mesmo sítio, têm experiência semelhante e convivem com aquele mundo diariamente por anos, sendo extremamente normal terem a mesma perspetiva e pontos de vista, no entanto cada um refere alguns aspetos diferentes pois são aqueles que mais valoriza.

## Capítulo 3 – Enquadramento Institucional

A Administração Pública (AP) é uma organização e instituição que depende diretamente do Estado englobando um conjunto de agentes, serviços e órgãos institucionais tendo o poder da gestão do Estado, no qual inclui o poder de legislar, tributar, fiscalizar e regulamentar dispondo do objetivo de servir o Estado e os seus cidadãos portugueses, ou seja, servir o interesse público e os direitos, deveres e interesses do cidadão em diversas áreas com qualidade, como a Educação, Saúde, Cultura, Sociedade, Economia e Ética apresentando consequentemente os seus resultados. A Administração Central encontra-se no Terreiro do Paço e esta é o maior símbolo dos departamentos governamentais. A AP tem como base a Constituição, Leis, Regulamentos, Resoluções entre outros documentos oficiais.

Posteriormente à AP segue-se a Assembleia Municipal (AM) que é o Órgão Deliberativo do Município e é constituída pelos membros eleitos e escolhidos pelos munícipes, sendo estes em número superior ao dos presidentes da Junta de Freguesia, não podendo ser inferior ao triplo do número de membros da respetiva Câmara Municipal (CM).

A CME foi a entidade que deu a oportunidade de acolher a estagiária para a realização e concretização de um estágio curricular da Universidade de Évora.

A CME, segundo as designações relativas à evolução dos RH, nomeadamente, Administração de Pessoal, GP, GRH e Gestão Estratégica de Recursos Humanos encontra-se na GP. Esta é voltada para a identificação dos funcionários apostando na sua motivação e satisfação, pois assim o seu desempenho será melhor e é a partir desta Divisão que tem a sigla de DGP que promove a integração e satisfação aumentando a produtividade global da organização numa perspetiva de desenvolver os indivíduos que motivados contribuirão melhor para a performance da mesma, conciliando os objetivos da organização com os interesses pessoais dando a possibilidade aos trabalhadores de facultar contributos importantes para o bem-estar, melhoramento e desenvolvimento da funcionalidade da organização.

De acordo com Serrano (2010) e Costa (2012) que evidencia Bouchez (2005), a GP tem três pilares, nomeadamente, a centralização que reúne varias áreas num centro comum ou fazer com que as mesmas dependam de um poder central, a segunda é a racionalização usando a inteligência para executar as tarefas com menos desperdício, menos esforço, menos custo chegando à tarefa final com excelência, bem como o planeamento das necessidades futuras em termos de contratação qualificada e uma maior liberdade sindical e as relações sociais, o segundo pilar, revela o “aumento dos efetivos dedicados à função, o tratamento frequentemente burocrático das atividades e dos problemas, a rutura entre a “empresa real” e as realidades concretas e as problemáticas da organização do trabalho” (Serrano, 2010 & Bouchez, 2005 *apud* Costa, 2012, p.20).

A terceira, profissionalização é a avaliação da construção, desenvolvimento e formalização específico de conhecimentos e de competências, os parceiros sociais, particularmente, as organizações sindicais passam a ter um papel chave na negociação contratual e o processo de treinamento para obter um certo nível profissional ou para alcançar mais habilidades num determinado trabalho que vai ao encontro da CME, também se verifica um suporte de incapacidade de responder à crescente competitividade, pois a CME é muito burocrática e cada passo que dá tem de justificar aos seus superiores permitindo a sua autorização e esse processo é demasiado lento.

A CM é o órgão executivo colegial de cada um dos munícipes e é como se fosse o seu próprio governo com funções executivas. Os Órgãos das Autarquias Locais incluindo a CME só podem deliberar no âmbito da sua competência e para a realização das atribuições, nomeadamente, satisfação das necessidades das comunidades locais, desenvolvimento socioeconómico,

ordenamento do território, abastecimento público, saneamento básico, saúde, educação, cultura, ambiente e desporto.

A CME, segundo o site da mesma, iniciou-se no século XIV nas instalações eclesiásticas perto da Catedral de Évora, devido à decadência do edifício teve que se mudar para o Paço Municipal na atual Praça do Giraldo, ordenado por D. Manuel I, no início do século XVI até 1881, num prédio anexo à Cadeia que hoje é o edifício do Banco de Portugal.

Por não se achar apropriado, alteraram o seu local para o atual edifício na Praça do Sertório, no entanto necessitava de obras e em 1908 iniciou-se um projeto de remodelação que só estaria concluído no início da década seguinte, as estruturas que se destacam é o Grande Átrio, a Escadaria e Coberturas Metálicas, o Varandim e o Salão Nobre.

Em 1987, na tentativa de fazer um bar para funcionários numa sala do rés-do-chão, foram descobertos vestígios arqueológicos de umas termas romanas. Também na porta existe um antigo brasão de armas usado pelo Concelho, o brasão representa o valente Geraldo Sem Favor que conquistou Évora aos mouros em 1167.

A CM tem algumas competências, como por exemplo, elaborar e submeter à aprovação da AM os planos necessários à realização das atribuições municipais, participar no planeamento das atribuições do município emitindo pareceres a submeter a apreciação e deliberação da AM, fixar os preços da prestação de serviços ao público pelos serviços municipais ou municipalizados, aprovar os projetos, manutenção, recuperação e divulgação do património natural, cultural, paisagístico e urbanístico do município abrangendo a construção de monumentos de interesse municipal e apoiar atividades de natureza social, cultural, educativa, desportiva, recreativa ou outra de interesse para o Município, abrangendo aquelas que contribuam para a promoção da saúde e prevenção das doenças, entre outras e diversas competências em inúmeras áreas segundo o artigo 33.º da Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro.

Um dos direitos dos cidadãos eleitores residentes na área do Município é o de exercer o seu voto secreto. O cidadão que obtém maior percentagem de votos por sufrágio universal é eleito como Presidente. A CME tem um Presidente, um Vice-Presidente, dois Vereadores com pelouros atribuídos e mais três Vereadores sem pelouros atribuídos. Os Vereadores sem pelouros costumam ser os elementos da Câmara eleitos pelas listas minoritárias e normalmente são da oposição. Todos têm um mandato de quatro anos. O número de Vereadores varia consoante a amplitude de cidadãos inscritos no recenseamento eleitoral.

No dia 26 de setembro de 2021 foram realizadas novas Eleições Autárquicas para todas as CM do País e segundo a Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna, no distrito de Évora o Partido Socialista (PS) ganhou com 26.039 votos e no Concelho de Évora o Partido Comunista Português e o Partido Ecologista Os Verdes (PCP-PEV) ganhou com 6.413 votos por volta de 27.44

por cento, como o PCP-PEV têm uma Coligação Democrática Unitária (CDU) com o Partido Comunista Português, O Presidente da CME continuou a ser o Sr. Carlos Manuel Rodrigues Pinto de Sá, tendo agora dois mandatos consecutivos, tendo o poder e a responsabilidade de atribuir os pelouros aos vereadores com funções executivas e é responsável pela direção das políticas camarárias e da administração municipal. O Presidente tem como pelouros, nomeadamente, a Coordenação geral, apoio à Presidência e Vereação, Relações Institucionais externas e com a AM, Administração Geral, Financeira e Pessoal, Desenvolvimento Economico, Área Jurídica e Auditoria, Segurança Pública e a Comunicação e Relações-Públicas.

O Vice-Presidente nestes quatro anos é o Dr. Alexandre Manuel Rosa Varela (CDU). Tendo como Vereadores, o Dr. José Gabriel Paixão Calixto (PS), o Dr. Henrique Eva Ferreira Carvalho Sim-Sim do Partido Popular Democrático-Partido Social Democrata, Centro Democrático Social-Partido Popular, Movimento Partido da Terra, Partido Papular Monárquico (PPD-PSD/CDS-PP/MPT/PPM), a Dra. Lurdes Judite Dionísio Prates Nico (PS), a Dra. Florbela da Luz Descalço Fernandes pelo Movimento Cuidar de Évora (MCE) e a Dra. Patrícia José Correia Raposinho (PPD-PSD/CDS-PP/MPT/PPM), até a data de 25 de novembro de 2021 ainda não consta no site da CME as suas funções e para que área se destinam.

O Presidente da CM tem igualmente inúmeras competências indicadas no artigo 35.º da Lei n.º75/2013 de 12 de setembro, sendo algumas representar o Município em juízo e fora dele, executar as deliberações da CM e coordenar a respetiva atividade, dar cumprimento às deliberações da AM, aprovar os projetos, programas de concurso, autorizar a realização das despesas orçamentadas ou outras até ao limite estipulado por lei ou por delegação da CM, prestação de contas, convocar as reuniões extraordinárias, remeter à AM a minuta das Atas e das reuniões da CM logo que aprovadas, bem como decidir todos os assuntos relacionados com a Gestão e Direção dos RH afetados pelos serviços municipais.

Desde o artigo 40.º até ao 59.º da mesma Lei, as reuniões da CM podem ser ordinárias, semanal ou quinzenal marcadas com antecedência, caso não consigam comparecer devem justificar-se e comunicar a todos os membros do órgão e também as reuniões extraordinárias sempre que precisar, evocadas pelo Presidente ou por um terço dos respetivos membros tendo dois dias de antecedência.

As sessões e reuniões são públicas devendo dar publicidade com indicações dos dias, horas e locais da realização, de forma a promover o conhecimento dos interessados com uma antecedência de dois dias úteis sobre a data das mesmas e serão realizadas e expostas nas Atas. Nas reuniões só podem ser deliberadas assuntos que estejam incluídos na ordem do dia e se dois terços dos membros aceitaram um caso de urgência é possível que esse seja exposto na sessão ordinária, segunda a Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro.

A mesma lei permite mencionar que antes da Ordem do Dia há uma duração de 60 minutos para tratamento de assuntos gerais de interesse autárquico. A Ordem do Dia deve incluir os assuntos indicados pelos membros do respetivo órgão sendo apresentado por escrito 5 dias antes das sessões ordinárias e 8 dias da sessão extraordinária, é entregue a ordem do dia a todos os elementos do órgão executivo com a antecedência de 2 dias uteis. As reuniões só podem ser deliberadas quando estejam em consonância com o quórum, ou seja, número necessário de membros para que uma Assembleia possa funcionar. Em caso de empate o Presidente tem a palavra final de desempate. Em cada sessão ou reunião é realizada uma ATA que contém um resumo do que foi essencial nessa reunião, indicando a data e o local da sessão ou reunião, os membros presentes e ausentes, os assuntos apreciados, as decisões e deliberações tomadas e o resultado das respetivas votações e se ATA foi aprovada por todos os membros que estiveram presentes.

Como Évora tem 56 596 habitantes, o Município tem um Chefe de Gabinete, um Adjunto e três Secretários podendo constituir um Gabinete de Apoio ao conjunto de Vereadores, a tempo inteiro ou meio tempo.

O último Balanço Social (BS) foi realizado em 2019 e caracteriza e aprofunda a análise da força de trabalho do Município, bem como os dados e indicadores mais relevantes. Fornece dados para identificar debilidades e virtudes e é um instrumento fundamental no âmbito da política e da GP tendo como objetivo aprofundar a análise dos indicadores e dados dos trabalhadores.

Segundo a opinião do Presidente da Câmara, Carlos Pinto de Sá, declarado no BS, o Município é “um dos maiores pilares de emprego seguro e com direitos” e pretende valorizar o trabalho realizado atribuindo melhores condições de salário e de trabalho (Balanço Social, 2019, p.10).

O Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional que integra a DGP, realiza o BS todos os anos que segundo diversos autores, nomeadamente, Reis e Medeiros (2007), Tinoco (2010) e Custodio e Moyal (2007) referidos no mesmo relatório este é um documento de planeamento e gestão que relata um conjunto de informações e indicadores sobre o desempenho das atividades e situações de diversos níveis sociais, económicos, ambiental entre outros com o objetivo de aperfeiçoar as ações para a sua sustentabilidade. Este documento permite expor a todos os cidadãos, a divulgação dos acontecimentos elaborados na CME detetando as fragilidades e os pontos fortes e é realizado durante o ano para corrigir os desvios implementando medidas corretivas e desenhar políticas de pessoal mais adaptadas aos desafios.

A 31 de Dezembro de 2019, o Município de Évora contava com 993 trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

Ao longo do relatório são exibidos vários gráficos sobre, nomeadamente, contratação, efetivos, género que predomina, idade média, escolaridade, anos de antiguidade, saída dos funcionários, assiduidade, faltas, segurança e saúde, higiene e segurança no trabalho, acidentes de trabalho ou

doenças profissionais, formação profissional, relação profissional, disciplina, custo de pessoal por ano, responsabilidade social e apoios.

No que diz respeito ao primeiro, a diferença dos trabalhadores nas diversas carreiras entre os anos 2018 e 2019, nomeadamente, Dirigente Intermédio, Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional, Informática e outros, verifica-se que a contratação de Dirigentes Intermédios aumentou cerca de 0.6 por cento, os Técnicos Superiores tiveram um aumento significativo de 3.1 por cento, os Assistentes Técnicos diminuíram cerca de 0.4 por cento, os Assistentes Operacionais também diminuíram cerca de 3.7 por cento, a Informática aumentou 0.2 por cento e as outras carreiras aumentaram também cerca de 0.1 por cento.

Em relação ao número de efetivos aumentou cerca de 5 trabalhadores para o Dirigente Intermédio, o Técnico Superior subiu também cerca de 12 membros, os Assistentes Técnicos diminuíram 25 funcionários. Os Assistentes Operacionais também seguiram o mesmo caminho, diminuindo consideravelmente, cerca de 105 indivíduos. Em contrapartida, os efetivos de informática aumentaram 1 colaborador.

O BS também demonstra que na CME existem mais mulheres (55.2%) do que homens (44.8%). Se compararmos por carreira, verificamos que existem mais mulheres nas funções de Técnico Superior e Assistente Operacional, enquanto subsistem mais homens a desempenhar funções de Dirigente Intermédio, Assistente Operacional e Informática. Em relação às idades verifica-se um crescente número de trabalhadores com idades entre os 40 e 59 anos, incidindo

na faixa etária dos 55 a 59 anos, sendo que a média de idades dos trabalhadores seja de 50 para homens e 48.50 para as mulheres sendo 49,3 a média total das idades.

A escolaridade dos trabalhadores da CME que desempenham as suas funções com o 1º, 2º e 3º ciclos destacam-se os homens, no entanto, as mulheres realçam-se no ensino secundário e no ensino superior, sendo assim, importa referir que, dos 993 trabalhadores, 489 possuem habilitação inferior ao 12º ano de escolaridade, o que corresponde a 49,24% dos trabalhadores. A CME fomenta a participação dos trabalhadores em formações através do Centro Qualifica com o objetivo de aumentar as habilitações literárias e certificar as suas competências profissionais.

Em relação aos anos de antiguidade existem mais trabalhadores, cerca de 22.5 por cento até 5 anos de antiguidade e cerca de 3.8 por cento que tem 40 anos ou mais a trabalhar na CME, sendo este o número mais baixo de percentagem, mas com a duração mais longa.

Como a CME permite a igualdade de oportunidades, esta integra cerca de 26 trabalhadores com deficiência sendo mais homens que mulheres. A maioria dos trabalhadores da CME têm nacionalidade portuguesa, tendo também inseridos dois trabalhadores brasileiros e dois da União Europeia.

Em 2019, saíram cerca de 280 funcionários, alguns exemplos são, caducidade (Contratos de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo), resolução, denúncia, conclusão sem sucesso do período experimental, fim de situação de cedência de interesse público, mortes, reforma e aposentação, saídas do pessoal não docente para o Ministérios da Educação e mobilidades internas entre serviços e intercarreiras.

Este BS também nos informa sobre a assiduidade e as faltas dos seus membros de todas as carreiras, por exemplo, injustificados, greve, cumprimento de pena disciplinar, com perda de vencimento, por conta do período de férias, trabalhador-estudante, assistência a familiares, por acidente em serviços ou doença profissional, doença, falecimento de familiar, proteção na parentabilidade e casamento.

Na área da Segurança e Saúde no Trabalho, são desenvolvidas atividades de medicina no trabalho, informar e sensibilizar os trabalhadores para os problemas associados ao consumo de bebidas alcoólicas e outras substâncias psicoativas no local de trabalho, elaborar e divulgar materiais informativos/preventivos definindo estratégias preventivas diferenciadas. No que concerne à Higiene e Segurança no Trabalho destacam-se alguns eventos, como por exemplo, o Dia Mundial da Diabetes – Rastreios, as 2<sup>as</sup> Jornadas Internas de Prevenção e Promoção da Saúde em Meio Laboral e folhetos informativos.

No âmbito dos acidentes de trabalho ou doenças profissionais verifica-se, por exemplo, quedas, acidentes que aconteceram porque foram atingidos por algum objeto, mau jeito, acidentes que tiveram a sua origem em corte, entalão, intoxicação, mordida e pancada, podendo ter todo o tipo de lesões, como, traumatismo, dor, entorse, ferida, desmaio, lombalgia, queimadura entre outras lesões.

O relatório de 2019 também analisa a formação profissional, especificando ações e o número de participantes nessa formação tendo os seus números de horas despendidas com ações de formação e o seu investimento anual.

Também engloba as relações profissionais designadamente, a sindicalização e a constituição de comissão de trabalhadores, também existe um capítulo com a designação de disciplina, ou seja, processos disciplinares transitados do ano anterior, instaurados durante o ano, transitados para o ano seguinte, processos decididos com repreensão escrita e multa ou suspensão.

São mencionados os custos com pessoal durante o ano, especificando a remuneração base, prestações sociais, suplementos remuneratórios, benefícios de apoio social e outros encargos com pessoal.

O Município de Évora tem uma atitude socialmente responsável ao nível da reintegração profissional dos cidadãos do concelho tendo protocolos de colaboração com várias entidades, nomeadamente a Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Évora,

a Associação de Paralisia Cerebral de Évora e a Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais – Delegação Regional do Sul e Ilhas, bem como Instituições de Ensino e Formação, como por exemplo, a Universidade de Évora, Escola Profissional da Região do Alentejo e Agrupamento de Escolas.

Em suma, a CME deve assegurar que todas as obrigações legais e contratuais estejam a ser cumpridas, melhorando os seus RH possibilitando respeitar os direitos e deveres dos trabalhadores, pretendendo uma formação permanente, permitindo uma igualdade de oportunidades e política de não discriminação apoiando as famílias a nível da saúde e da sociedade, também tem como objetivo a melhoria do relacionamento da organização com a comunidade promovendo ações de solidariedade, contribuindo especialmente para atenuar os problemas sociais da pobreza, baixo nível de educação, desemprego e exclusão, praticar uma política de transparência das atividades empresariais, mantendo uma prática informativa e de proximidade com as instituições e as populações locais.

A CME, está estruturada em Departamentos, Divisões e Secções, como mostra o organograma que consta no anexo II do artigo 27.º da deliberação da CME de 14 de agosto de 2019 e no artigo 22º do despacho do Presidente da CME de 29 de agosto de 2019, bem como no Despacho n.º 8237/2019 de 17 de setembro de 2019 exposto no Município de Évora e no DR, n.º 178.

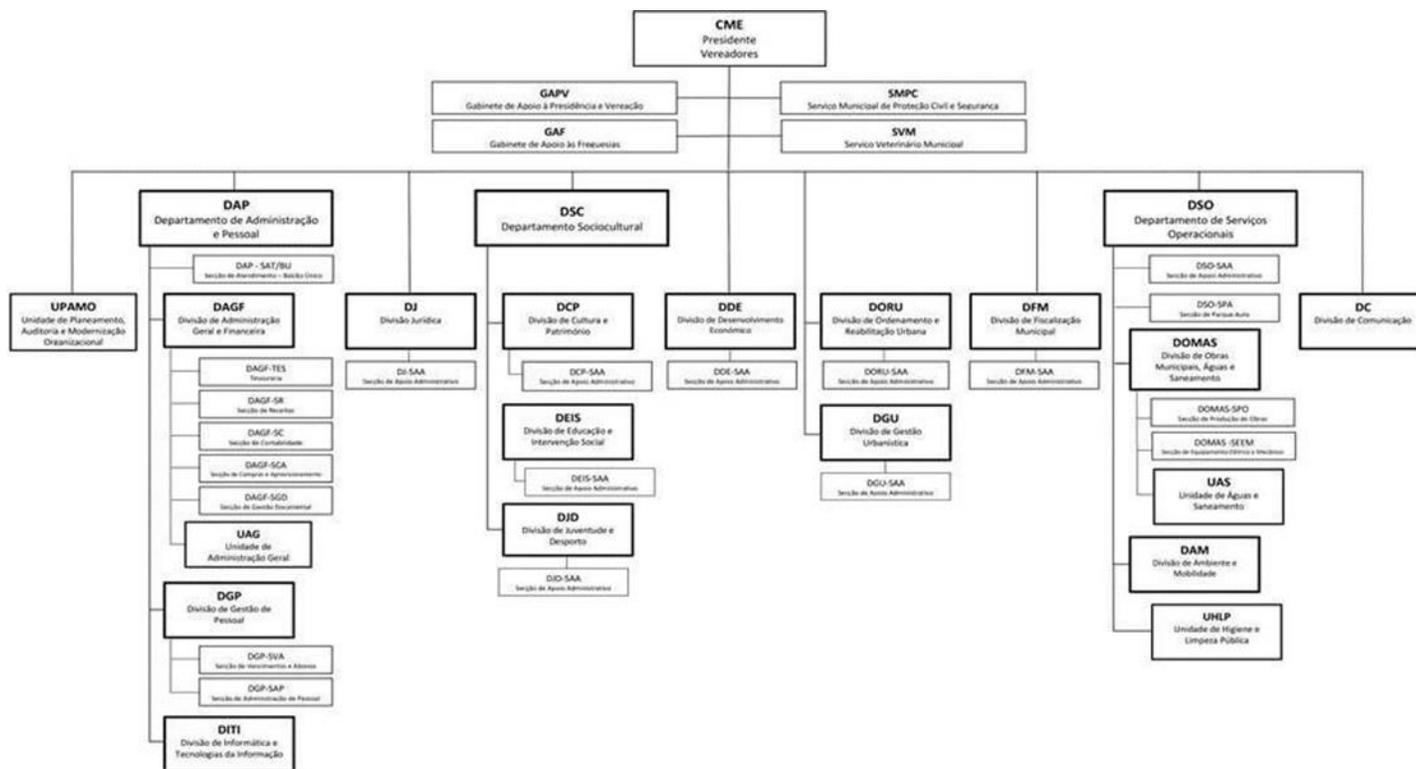


Imagem 1: Organograma da Câmara Municipal de Évora

Fonte: Site da Câmara Municipal de Évora, 2021

O Despacho n.º 8237/2019 entrado em vigor dia 17 de setembro de 2019, menciona a estrutura e a organização, entre as quais, como são caracterizadas as Unidades Orgânicas (UO) e como estão hierarquizadas.

As UO têm objetivos em comuns, como por exemplo, desempenhar as suas atividades eficazmente através da racionalização dos meios, a eficiência na afetação dos recursos públicos, desburocratizar de maneira a conseguir uma melhoria quantitativa e qualitativa dos serviços prestados, estar próximo do cidadão e garantir a participação dos mesmos.

Apesar da CME ser burocrática as divisões são flexíveis tendo no máximo catorze UO que são dirigidas pelo Chefe de Divisão Municipal, as Unidades Municipais são no máximo cinco e são dirigidas pelos cargos de Direção de Coordenador da Unidade, também existe a possibilidade de criar equipas de projetos que são UO temporárias tendo um objetivo muito claro e definido e são coordenadas por um trabalhador designado para o efeito tendo no máximo três equipas de projeto.

O Presidente da CME tem na sua dependência o Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação, o Gabinete de Apoio às Freguesias, o Serviço Municipal de Proteção Civil e Segurança e o Serviço Veterinário Municipal. As unidades nucleares da estrutura da CME são, nomeadamente, o Departamento de Administração e Pessoal (DAP), o Departamento Sociocultural e o Departamento de Serviços Operacionais. O relatório de estágio irá incidir sobre o DAP, designadamente na DGP mais focado na SAP.

O DAP é dirigido pelo Dr. José Pé-Leve que tem diversas competências, segundo o Despacho n.º 8237/2019 realizado pelo Município de Évora colocado no DR, na 2ª série, algumas delas são, nomeadamente, assegurar a gestão financeira do Município, a gestão do património municipal, a GP incluindo a valorização dos trabalhadores enquanto ativo essencial para o funcionamento do Município e prossecução dos seus objetivos, certificar a administração geral municipal e promover a gestão dos recursos internos municipais segundo princípios de eficácia, eficiência e qualidade.

A DGP é chefiada pela Dra. Cristina Bernardo que segundo o mesmo despacho, o nono artigo menciona igualmente diversas funções, sendo algumas delas, proceder à análise, estudo e elaboração de propostas de normas, regulamentos e políticas de pessoal, informar e certificar sobre matérias do seu domínio, elaborar o BS, realizar a proposta anual do mapa de pessoal, proceder à estimativa anual das verbas a orçamentar para despesas com pessoal, acompanhar os procedimentos relacionados com a admissão, progressão e promoção dos trabalhadores, assegurar a organização e atualização dos processos individuais, coordenar o processo de avaliação dos trabalhadores e serviços municipais, desenvolver iniciativas que fomentem a melhoria do ambiente,

do relacionamento e da cooperação interpessoal e que contribua por uma imagem de prestígio dos trabalhadores do Município ao serviço das populações e assegurar a ligação aos serviços sociais dos trabalhadores do Município.

A DGP-SAP encontra-se na dependência direta da DGP e é coordenada pelo Sr. Manuel Galhardo que tem como competência organizar e manter atualizada os processos individuais, bases de dados e outros recursos de informação necessários às diversas atividades de AP, organizar e tratar de todo o expediente corrente, por exemplo processos de aposentação, assistência na doença, acidentes de trabalho, concursos de pessoal e formação profissional, pontualidade e assiduidade, participar na elaboração anual da proposta do mapa de pessoal, bem como realizar a apreciação das verbas como o salário dos trabalhadores e acolher e dar resposta às questões que lhe sejam colocadas no domínio das suas atribuições pelo público, pelos trabalhadores, seus órgãos representativos e pela hierarquia.

Para que a instituição mantenha a qualidade que tem apresentado até aos dias de hoje e continue a acompanhar as mudanças económicas e sociais é necessário que a mesma continue a investir nos recursos e na formação de modo a garantir todo o funcionamento, melhorando e desenvolvendo a organização.

### **3.1 Contextualização do Estágio**

Conforme o acordo entre a CME, a Universidade de Évora e a estagiária foi elaborado um plano de estágio com as atividades que desempenhou ao longo de quatro meses na organização. As atividades planeadas no acordo de estágio são, nomeadamente, conhecer a lei que estabelece o SIADAP e restante legislação, colaborar nos processos de Recrutamento e Seleção a decorrer ou a iniciar, colaborar no processo de AD dos trabalhadores, a decorrer até junho de 2021, referente ao biénio de 2019/2020, colaborar na preparação do processo de avaliação dos trabalhadores para o biénio 2021/2022 e desenvolver outras tarefas relacionadas com o Recrutamento e a AD, nomeadamente arquivo e elaboração de ofícios a enviar aos trabalhadores da Câmara. Os objetivos foram cumpridos, mas a estagiária sentia, que por vezes, era necessário mais. Sendo possível exercer ações voluntárias como de organização de arquivos, vigia de provas e demais ações voluntárias.

A estagiária foi integrada na DGP-SAP, exercendo funções dos técnicos de RH nas práticas de Recrutamento e AD, esta Secção tem quatro compartimentos, nomeadamente, quando se entra na sala universal, a Divisão que está diretamente á direita é a secção DGP-SAP onde se elabora trabalhos como Recrutamento, AD e Assiduidade, como faltas e férias, no meio encontra-se o Gabinete da Dra. Cristina Bernardo. Na entrada universal, quando se olha para a esquerda, encontra-

se uma Secção de Vencimentos e Abonos onde se encontra os técnicos que exercem as funções de Vencimento e Serviço Social e ao lado desta, à esquerda encontra-se a secção do Núcleo de Formação e Desenvolvimento Organizacional, nesta são tratados todos os procedimentos que envolvem a formação dos trabalhadores e a elaboração de várias informações e relatórios como o BS.

O presente relatório de estágio é fruto de um trabalho teórico e prático, a experiência vivenciada ao longo de todo o estágio e a prática adquirida apresentam-se como ferramentas essenciais para futuros desafios e projetos, permitindo à estagiária desenvolver o que aprendeu em concomitância com o decorrer das aulas e realizando também uma comparação entre o teórico fornecido pelas aulas de mestrado e a própria prática no estágio construindo para uma nova mentalidade de modo a melhorar as suas qualificações e competências.

Antes de a estagiária iniciar o seu estágio, a Dra. Cristina enviou um e-mail para todos os funcionários da CME a mencionar que iria estagiar uma aluna da Universidade de Évora. No primeiro dia de estágio a Dra. Cristina apresentou a estagiária aos Técnicos da DGP, as instalações e recebeu máscaras, uma secretária, material escolar e um computador onde foi colocado um *software*, o PES, Intranet e Hotmail e também permitiu ter acesso aos ficheiros dos técnicos. Os técnicos da DGP-SAP com quem teve mais contacto foi a Dra. Cristina Bernardo (Chefe da DGP), e os Técnicos Sr. Manuel Galhardo (Chefe da SAP), Sra. Paula Pinto.

Após ser acolhida e integrada na organização, foi-lhe concedida a supervisão de um responsável superior, Sr. Manuel Galhardo, tendo sido acompanhada diariamente pelo mesmo que lhe permitiu ter acesso a alguns dados relativos à instituição e relevantes para a elaboração deste relatório.

O estágio ocorreu durante a pandemia que é uma epidemia de uma doença contagiosa que se espalha rapidamente pelo mundo tudo através do contacto com objetos ou pessoas infetadas, afetando a população e os animais, assim a estagiária realizou um dia presencial e outro de teletrabalho, isto é, com horários desfasados.

O teletrabalho é o trabalho realizado em casa utilizando a revolução e inovação tecnológica que permitiu uma melhor noção de tempo e distância, ou seja, a TIC possibilita uma comunicação mais rápida, flexível, interativa, vertical, horizontal e diagonal, diminuindo assim a centralização das estruturas sociais facilitando no acesso e na disseminação da informação, aumentando o envolvimento mútuo entre os trabalhadores, ou seja, a integração, adição e implementação de novos meios tecnológicos, como por exemplo, estar em casa e ter acesso às redes da empresa, fazer videochamada e a partilha de documentos em tempo real que possibilitam uma maior rapidez e eficácia na troca de informação sendo uma parte das vantagens da sociedade de informação e da tecnologia.

Esta situação só veio a comprovar que a organização deve ser capaz de se adaptar rapidamente à grande transmutação, favorecendo a busca por maleabilidade e recapacitação, explorando todas as possibilidades e hipóteses que existem garantindo a sustentabilidade da organização e dos seus funcionários no mercado do trabalho, cada vez mais competitivo com margens de trabalho ao menor custo e todas as organizações devem de ter vários planos de ação antecipando situações de crises económicas, pandemias, sociais entre outras.

Também afetou principalmente a saúde mental de todos os indivíduos tanto a pandemia como as medidas de contenção adotadas pelo governo que possuem impactos psicossociais profundos e duradouros, estando associados à ansiedade, depressão, stress, suicídios, divórcio, o medo de contágio e o isolamento social que contribui para a difícil concentração no trabalho tendo assim que trabalhar mais horas para poder compensar o trabalho que não foi realizado em tempo útil e muitas vezes mal realizado.

Uma das soluções é afastar-se um pouco do trabalho e saber a distinção e fazer o equilíbrio entre a vida pessoal, a vida profissional e a vida familiar. É necessário que cada pessoa consiga gerir o seu tempo e energia em conformidade com todas as esferas da sua vida. É necessário ter momentos de calma que estimulem a reflexão e a serenidade.

O próximo subcapítulo fornece em pormenor todas as atividades realizadas na DGP-SAP.

## **3.2 Atividades Realizadas**

As atividades principais mencionadas pelo acordo de estágio entre a Universidade de Évora, a CME e a estagiária foram o Recrutamento e a AD.

Estas atividades foram realizadas tanto presencialmente como à distância devido à pandemia que veio afetar a vida de todas as pessoas e organizações e a CME não é exceção dessa realidade, por isso foi necessário ajustar os horários de trabalho, a rotina e seus participantes. Foi adotado um horário desfasado e de rotatividade, ou seja, dia sim, dia não, tendo quatro funcionários no máximo em cada Secção, usando sempre máscaras e com uma garrafa de Álcool Gel para cada membro estando em cima da sua mesa e um Álcool Gel á entrada tanto da CME como na entrada universal da Divisão destinado aos funcionários e cidadãos que aparecem para esclarecer algum assunto.

### 3.2.1 Recrutamento

O Recrutamento nos RH é uma vertente que tem vindo a sofrer alterações para responder aos desafios promovidos por uma sociedade, que, cada vez mais, o desenvolvimento do conhecimento e a consciência da cidadania exigem uma maior transparência, equilíbrio, igualdade e rapidez nos seus procedimentos.

A modalidade do procedimento concursal que se realiza na CME é denominado comum, destinando ao imediato recrutamento para ocupação dos postos de trabalho fazendo mais tarde uma reserva de recrutamento durante dezoito meses.

O processo de Recrutamento começa com a Dra. Cristina, Chefe da DGP, enviando um e-mail para todas as chefias das UO a solicitar a elaboração das propostas do mapa de efetivos e de pessoal de 2021 devidamente analisadas, tendo em consideração o Plano e Orçamento Municipal para o mesmo ano e indicando uma data limite para receber esses documentos e se por ventura não entregarem até a data mencionada, o mapa de pessoal para o ano 2021 será o mesmo que está neste momento em vigor, nomeadamente, o de 2020, também pede para rever os postos de trabalhos que já estão a ser efetuados para ser atualizados quer na descrição do posto de trabalho, quer na categorização das atividades a desenvolver bem como as competências atribuídas.

O mapa de efetivos e o mapa de pessoal são revistos no final de todos os anos. O mapa de efetivos engloba o número informático, o nome, o seu serviço, carreira, categoria, número e posto de trabalho, vínculo e se ocupa o lugar no quadro, enquanto que o mapa de pessoal tem como intuito, não só, de planear cada atividade tanto de natureza permanente ou temporária tendo em consideração o orçamento disponível que está em consonância com a missão, a estratégia, os objetivos e as competências das UO, como também de preparar os cargos tendo o número e caracterização do posto de trabalho da UO, cargo/carreira/categoria, área de formação académica e/ou profissional exigida para o recrutamento do posto de trabalho, Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e Contrato de Trabalho por Tempo Determinado ambos tendo o total, ocupados, vagos e cativos e as competências tendo por base o SIADAP.

O lugar cativo é um lugar que está guardado para quando um dirigente for destituído do cargo possa ocupar esse lugar como Técnico Superior. Alguns motivos para ser afastado do cargo de dirigente são, principalmente, a mudança da estrutura, comportar-se de maneira incorreta podendo ter um processo disciplinar, causas da sessão de comissão administrativa e o SIADAP também pode alterar-se.

As chefias que realizam o mapa de pessoal têm de ter atenção a todos os seus funcionários e as suas diversas especificidades e principalmente nos que queiram desistir do trabalho, pedir reformar, mobilidade, licença sem remuneração, cedência de interesse público, aposentação e

pedidos de aposentação, ou seja, a previsão do número de saídas durante o ano e consoante as atividades que irão realizar, é necessário saber quantas contratações tanto por tempo indeterminado como a termo certo e quais as formações que serão necessárias.

E se for necessário criar um posto de trabalho novo é necessário uma proposta do mapa de pessoal que terá de ser aprovada na reunião da Câmara, contendo a criação e caracterização do posto de trabalho, bem como a formação académica e profissional necessária, as competências mencionadas no SIADAP e o seu Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e Contrato de Trabalho por Tempo Determinado, também é possível que as chefias não necessitem de contratar mais pessoal tendo os funcionários suficientes para desempenhar as devidas funções durante esse ano. No entanto, se acontecer este último processo e se no meio do ano necessitarem de recrutar significa que estão restritos e têm de observar os lugares ou vagas no mapa de pessoal, se houver vagas podem fazer uma proposta de alteração do mapa de pessoal e se não houver vagas não podem abrir concurso.

O artigo 29.º da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, menciona que é possível modificar o mapa de pessoal podendo aumentar ou diminuir os postos de trabalho, no primeiro caso é necessário a autorização prévia do membro do Governo responsável pela área das finanças tendo em vista o orçamento e o reconhecimento da sua sustentabilidade futura, no segundo caso, a chefia da UO deve reorganizar-se e cessar o contrato primeiramente aos vínculos dos empregos públicos a termo certo.

A Dra. Cristina manda outro e-mail para as UO que ainda não entregaram, a reforçar a aproximação da data-limite para enviar o documento referindo também a relevância deste para os RH.

Depois de enviarem o mapa de efetivos e o mapa de pessoal atualizado, a Dra. Cristina revê se todos os parâmetros estão em consonância com o que é pedido e menciona os critérios que se encontram inexistente ou incompletos, enviando por email as declarações do que falta para complementar e certificar o mapa, quando recebe todas as informações corretas, a DGP organiza e conclui o mapa de pessoal realizando um resumo do mesmo, nomeadamente, uma tabela com as UO, a sua proposta apresentada pelo serviço e os lugares a considerar no mapa de pessoal, ou seja, os lugares que têm de ser ocupados através do recrutamento, este é entregue ao Sr. Presidente para proceder ao respetivo despacho, nesta reunião o Sr. Presidente pode alterar ou manter algumas propostas.

Logo após a autorização do Sr. Presidente, o mapa de pessoal de 2021 e a Proposta para a Abertura do Procedimento Concursal são enviados à AM porque a CME encontrava-se endividada e por isso têm de pedir autorização ao seu superior, sendo elaborado uma Proposta de Agenda da Reunião Pública com o objetivo de aprovar ou recusar. Este documento possui o número de presença, ausência, impedimentos, se foi aprovado, não aprovado, adiado, por unanimidade, maioria ou

escrutínio secreto, votos a favor, contra ou abstenção e de que partido, tendo também informação sobre o mapa de pessoal do ano passado relatando a saída de trabalhadores, umas definitivas e outras a termo certo e a termo indeterminado, uma proposta do mapa de pessoal para o ano atual, com a sua categoria, carreira e se é por tempo indeterminado ou prazo certo e o seu orçamento.

E no final do processo esta Administração realiza uma Certidão onde o Sr. Presidente da AM, Carlos Reforço, certifica o mapa de pessoal e a Abertura do Procedimento Concursal, com a sua justificação, saída, entrada de pessoas e o seu orçamento. Se não concordar, a CME terá de reformular, fazer outra proposta diferente ou desistir.

Este documento de proposta para Agenda da Reunião Pública é enviado para a Comissão Sindical dos trabalhadores da CME. E o mapa de pessoal depois de completo e certificado é realizado uma Certidão elaborado pelo Diretor do Departamento de Gestão e Administração da CME fazendo um resumo do mapa de pessoal atual com o cargo/carreira/categoria, número de posto de trabalho ocupados, vagos, Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado e Contrato de Trabalho por Tempo Determinado para o respetivo ano e o seu orçamento disponibilizado no site da Câmara.

De acordo com o artigo 17.º da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho, Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), os requisitos gerais relativos ao trabalhador são, nomeadamente, nacionalidade portuguesa, dezoito anos concluídos, não inibição do exercício de função pública, robustez física, perfil psíquico e ter as vacinas atualizadas.

Depois da deliberação da CME e da AM sobre a Aprovação da Abertura do Procedimento do Concurso, a UO que necessita de recrutar começa pela identificação do júri enviada para a DGP para verificar se o júri tem competências para exercer essas funções, sendo que um membro deve ter aptidão para realizar entrevistas de avaliação de competências e posteriormente submete o mesmo à aprovação do Sr. Presidente, se ele aprovar será realizado uma elaboração da Ata de definição de critérios, se não for a UO e a DGP têm de rever todo o processo fazendo as alterações necessárias.

Depois da escolha do júri e de este ser aprovado pelo Presidente da CME e pelo Presidente da AM, o júri, segundo o artigo 12º da portaria n.º 125-A/2019 de 30 de abril é nomeado pelo Dirigente Máximo do Órgão ou serviço responsável pelo Recrutamento e são designados os suplentes tanto do Presidente como dos seus Vogais. O artigo seguinte da mesma Lei refere que o júri é composto por um número ímpar, no mínimo três membros efetivos, o Presidente e pelo menos um membro do júri deve possuir formação ou experiência na atividade inerente ao posto de trabalho a ocupar e outro que exerça funções ou possua experiência na área de GRH, resumindo é necessário um Presidente e seu suplente, dois Vogais efetivos sendo técnicos superiores e dois Vogais suplentes sendo Chefe de Divisão.

Seguidamente á sua nomeação e admissão por parte do Sr. Presidente, o júri tem a responsabilidade de monitorizar desde a data da sua designação até à elaboração da lista de ordenação final realizando uma Ata de Definição de Critérios, nesta ata o júri delibera sobretudo sobre a caracterização do posto de trabalho, quotas de emprego, habilitações literárias exigidas, formalização das candidaturas, verificação das candidaturas, método(s) de seleção obrigatória, avaliação curricular, entrevista de avaliação de competência, prova de conhecimento, avaliação psicológica, métodos de seleção facultativa, sistema de classificação final, critérios de ordenação aprovadas e posicionamento remuneratório.

Em concordância com o artigo 14.º da mesma Portaria que alude às competências do júri como escolher as fases dos métodos de seleção e das condições específicas da sua realização, selecionar os temas a abordar e o tipo de provas, fixar os parâmetros de avaliação, a sua ponderação, a grelha classificativa, deliberar, fundamentar e notificar por escrito sobre a admissão e exclusão dos candidatos tendo três dias úteis contados a partir da data da entrada, a disponibilidade e acesso às Atas e aos documentos e a emissão de certidões ou reproduções autenticadas e por fim submeter a homologação do Dirigente Máximo do Órgão ou Serviço a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados e demais deliberações do júri.

A publicação do aviso de abertura do procedimento concursal é colocada em quatro lugares diferentes tanto *on-line* como em papel e antes de serem publicados a DGP corrige alguns erros e envia todos os documentos para serem publicados.

O primeiro lugar é a Bolsa de Emprego Público, a mencionar alguns parâmetros essenciais como por exemplo, o serviço, carreira, categoria, remuneração, suplemento mensal, caracterização do posto, habilitação literária, requisitos de nacionalidade, total de postos de trabalho, tipo e seleção de avaliação e a data de publicação e o seu prazo limite de candidatura e no DR é elaborado um aviso na 2ª série com o posto de trabalho, caracterização e descrição das funções e alguns requisitos.

O terceiro lugar é no site da CME divulgando a oferta de emprego bem como a Ata de Definição de Critérios e o Formulário da Candidatura, os Técnicos da SAP redigem o código de identificação do processo, o código bolsa de empresa pública, o número e a data do DR, a carreira, categoria, área de atividade/posto de trabalho e Relação Jurídica de Emprego Público (RJEP) por tempo não determinado, determinado, pois antigamente havia problemas quando os candidatos elaboravam este processo, muitas vezes redigiam informação incorreta, trocavam as respostas e colocavam dois concursos numa só folha de candidatura. Assim, os candidatos só têm de redigir os seus dados pessoais, nível habilitacional, experiência profissional, situação jurídica do trabalhador, função exercida, opção por método de seleção, necessidades especiais, certificar que as declarações que referiu são verdadeiras e enviar o CV com os certificados e comprovativo de educação e formação que efetuou e no final enviar todos os documentos por email.

E por fim, também pode ser colocada no Jornal de Expansão Nacional.

Os métodos de seleção são um conjunto de tarefas e responsabilidades inerentes ao posto de trabalho a ocupar e o perfil de competência previamente definida, esta escolha dos diferentes métodos de seleção e a forma de apresentação da candidatura é a primeira fase para os candidatos que irão se submeter à avaliação, esta etapa é deveras importante fazendo com que se rejeitem as pessoas que não estão aptas a desempenhar as funções e admitir as pessoas competentes para o cargo específico.

A Portaria demonstra que desde o artigo 5.º até ao 10.º e o artigo 36.º da Lei n.º 35/2014 de 20 de junho da LGTFP, os métodos de seleção obrigatórios são, nomeadamente, as provas de conhecimento realizadas por escrito e de forma anónima servindo para avaliar os conhecimentos académicos e profissionais, tendo uma avaliação de 0 a 20 valores contando até às centésimas, a avaliação psicológica tem uma validade de 24 meses e é utilizada para avaliar a aptidão, personalidade e comportamento, tendo a sua avaliação num primeiro momento como apto ou não apto e depois num segundo, elevado (20), bom (16), suficiente (12), reduzido (8) e insuficiente (4), de seguida a avaliação curricular onde se avalia a habilitação académica, formação profissional, experiência profissional tendo a quantificação igualmente de 0 a 20 valores e por fim as entrevistas de avaliação de competências focando-se nos comportamentos profissionais tendo equitativamente a avaliação de elevado, bom, suficiente, reduzido e insuficiente.

No entanto existem postos de trabalho que necessitam de executar outras avaliações inerentes aos postos de trabalho a ocupar, como por exemplo, a entrevista profissional de seleção que avalia a experiência profissional e aspetos comportamentais sendo quantificado como elevado, bom, suficiente, reduzido e insuficiente, a avaliação de competências por portefólio confirmando a experiência e/ou os conhecimentos do candidato em áreas técnicas específicas avaliada de 0 a 20 valores, as provas físicas tendo a avaliação como apto ou não apto, o exame médico avalia as condições de saúde física e psíquica dos candidatos exigidas para o exercício da função tendo a mesma avaliação que a anterior.

O curso de formação específica que promove o desenvolvimento de competências do candidato através dos processos de aprendizagem direcionados para o exercício da função e este método tem avaliação de 0 a 20 arredondado até às centésimas.

Podem inscrever-se todo o tipo de pessoas para cada posto de trabalho, quer seja interna ou externa à organização, deficiente, internacionais ou nacionais. Consoante a carreira que o interno desempenha tem outro tipo de avaliação, por exemplo, as pessoas que estejam a cumprir ou a executar a atividade caracterizadora do posto de trabalho em causa, tem como apreciação a avaliação curricular e a entrevista de avaliação de competências, para os outros candidatos têm provas de conhecimento e a avaliação psicológica, dependente de cada concurso. A DGP realiza um ofício com

o título de Utilização dos Métodos de Seleção e a Forma de Apresentação de Candidatura mencionando os momentos de aplicação da avaliação e o formato de aparência da apresentação dos candidatos.

O processo de recrutamento após a sua divulgação começa recebendo vários e-mails, com o formulário de candidatura, CV, declarações de vínculo da função RJEP, outros enviam a carta de apresentação, carta de recomendação, Cartão de Cidadão (CC), enquanto que outros candidatos não enviam os documentos básicos necessários, seguidamente, a DGP-SAP imprime todos os documentos e colocam as informações no mapa do *excel* para os diversos concurso como a situação de concurso, código, tipo de concurso, categoria, data de abertura, jornal de publicação, data de início e data de término, o Presidente do júri, os seus Vogais efetivos e suplentes bem como os métodos de seleção, o número de lugares abertos, candidatos inscritos, candidatos aprovados, candidatos chamados, data de homologação e entidade que homologou e por fim a data de validade.

A estagiária colocou no mapa do *excel* da candidatura para cada concurso contendo a dia, hora, motivo de exclusão, nomes, rua, bairro, código postal, admitido, excluído, habilitação literária, currículo, sexo, candidato deficiente, RJEP indeterminado, RJEP determinado e categoria/função em que a estagiária colocou o nome do candidato, a morada, a habilitação literária, o CV, o sexo, se é candidato deficiente e se tem RJEP bem como a categoria/função de todas as candidaturas.

Posteriormente, no dia seguinte a estagiária e a técnica da SAP reverão todos os documentos, ou seja, confirmaram se todas as informações das fichas de formulários correspondem às informações que a estagiária colocou no *excel* fazendo poucas correções devido à interpretação ortográfica, pois a entrega do formulário de candidatura pode ser por computador ou por escrito. Depois de verificar e pôr por ordem alfabética, a estagiária reviu todas as fichas furou, agrafou e meteu num *dossier*.

O próximo passo é rever o *excel* que contém diversas folhas com moradas, presenças, lista de candidatos, diversas provas e lista final. Os dados colocados no *excel* permitem que os técnicos da SAP e a estagiária tenham facilidade para procurar informações se alguns dos candidatos contactarem a Divisão, esta pode clarificar algum problema ou dúvida. A estagiária colocou os dados que estavam na secção de morada para a lista de candidaturas, imprimiu os dados e juntou ao *dossier* e imprimiu também uma declaração de Elaboração da Relação de Candidatura Admitida e Excluída assinada pela Dra. Cristina. Também em papel mais grosso imprimiu separadores com a denominação de ofícios dos candidatos, métodos de seleção, candidaturas e abertura concursal, cortando-as e colocando no *dossier*.

Por fim, a estagiária colocou um papel em cada *dossier* referindo que pertence à CME, DGP, número de processo, serviço, validade, nº de lugares, tipo de concursal, início e termo de candidatura, tipo de concurso, carreira, categoria e posto de trabalho. Depois entrega-se o *dossier* para o júri.

O prazo da candidatura varia entre no mínimo dez e no máximo vinte dias úteis contados a partir da data da publicação do aviso, segundo o artigo 18.º da Portaria n.º 125-A/2019, dois artigos depois alude à apresentação dos documentos que é realizado através da entrega do CV, ou seja, habilitação académica e profissional comprovada pela cópia do respetivo certificado, o prazo para apresentação dos documentos é de cinco dias úteis podendo o júri conceder mais três para apresentação dos documentos exigidos, depois deste processo realiza-se no prazo de cinco dias úteis a apreciação das candidaturas, onde se verifica o preenchimento dos requisitos exigidos e a apresentação dos documentos essenciais e este prazo passa para dez dias se os candidatos forem superior a quinze.

Depois da realização da prova e quando não há exclusão de nenhuma pessoa, a SAP convoca os candidatos por email para a realização dos métodos de seleção seguintes, com antecedência no prazo máximo de cinco dias úteis, se por acaso houver exclusão são notificados nos dois dias úteis seguintes. O candidato é excluído quando não se verificou que têm o formulário da apresentação da candidatura de acordo com as preferências mencionadas na oferta de trabalho e posteriormente quando tira 9.5 valores nas provas dos métodos de seleção.

Após cada método de Seleção o júri redige uma Ata que contém uma tabela com todas as pessoas, provas e seus valores com os candidatos que foram validados e os que foram excluídos e a sua justificação assinando no final da Ata com o intuito de chamar o pessoal com as melhores notas e se porventura estes não concordarem com a nota ou tiverem dúvidas podem sempre reclamar mandando um email ou indo á DGP-SAP presencialmente.

Logo após a conclusão da audiência prévia, no prazo de dois dias úteis realiza-se a lista unitária de ordenação final dos candidatos que é aprovado e acompanhado pelas deliberações do júri e submetido para homologação do Dirigente Máximo do Órgão de Serviço, depois da homologação, a lista unitária de ordenação final é afixada em local visível e publicado por ordenação alfabética nas instalações do empregador público e disponibilizada no site da CME, em concordância com o artigo 28º da portaria n.º 125-A/2019.

A SAP efetua um relatório detalhado da distribuição no EDOC (documentos eletrónicos) num serviço de infraestruturas da TIC. Esta secção junta toda a informação e documentos do processo concursal de cada concorrente, nomeadamente, o aviso do concurso, todos os emails desse concorrente, Aprovação do Júri no Procedimento Concursal, Certidão de Autorização para a Abertura de Procedimentos Concursais para Recrutamento de Trabalhadores por Tempo Indeterminado/Determinado, Proposta para Agenda da Reunião Pública, Certidão da Alteração do Mapa de Pessoal aprovado para o ano e Proposta para a Agenda da Reunião Pública.

A cessação do procedimento concursal é realizada com a ocupação dos postos de trabalho, quando o número de candidatos aprovados é superior ao posto de trabalho a ocupar é constituída uma reserva de Recrutamento Interno, no prazo máximo de dezoito meses, segundo o artigo 29.º da Lei nº 35/2014 de 20 de junho da LGTFP e o artigo 30.º da portaria n.º 125-A/2019 de 30 de abril, quando não são ocupados pode ser por inexistência de candidatos suficientes, por falta de acordo, quando eles próprios recusem o Recrutamento, apresentem documentos inadequados ou falsos, apresentem os documentos obrigatoriamente exigidos fora do prazo, não compareçam à celebração do contrato e não preencham os requisitos de admissão à data da constituição do vínculo de emprego público. Se não celebrar o contrato os técnicos da SAP chamam outra pessoa que tinha a próxima melhor nota do processo de seleção.

O júri envia para a DGP a lista de classificação final com a ordenação dos candidatos, consoante o número de vagas, esta Divisão elabora e envia um ofício que será entregue, pelo correio a mencionar que conseguiu o posto, o tempo de trabalho indeterminado ou a prazo certo, a sua carreira, categoria e posto de trabalho, a sua remuneração e para efetuar a celebração do contrato terá de comparecer num dia e uma hora específica para entregar os documentos na Divisão, como por exemplo, a certidão de nascimento, o certificado do regime criminal e do cumprimento dos deveres militares, o certificado de habilitações, a fotografia atualizada, a fotocópia do CC e o Número de Identificação Bancária.

Depois de assinar o contrato é realizado, em conformidade com o artigo 45.º da LGTFP, o período experimental que corresponde ao tempo inicial de execução das funções do trabalhador e destina-se a comprovar se o trabalhador possui realmente as competências exigidas pelo posto de trabalho.

Quatro artigos seguintes e o Regulamento do Período Experimental dos Contratos de Trabalho Celebrado por Tempo Indeterminado na CME refere a duração do período experimental, a permanência nas funções públicas por tempo indeterminado são de, principalmente, noventa dias para os Assistentes Operacionais, cento e oitenta dias para os trabalhadores integrados na carreira de Assistente Técnico e duzentos e quarenta dias para os Técnicos Superiores, em contrapartida, no contrato de trabalho em funções públicas a termo, o período experimental tem trinta dias no período igual ou superior a seis meses e quinze dias na duração inferior a seis meses. A duração do período experimental pode ser reduzida por Instrumento de Regulamentação Coletiva do Trabalho, nomeadamente, por uma Proposta de Agenda de Reunião Pública.

A Proposta para Agenda de Reunião Pública pode pedir a alteração ou adaptação do Regulamento do Período Experimental dos Contratos de Trabalho em Função Pública, celebrado por tempo indeterminado ou termo certo na CME e é enviado à AM e em anexo encontra-se o Regulamento do Período Experimental dos Contratos de Trabalho Celebrado por Tempo Indeterminado na CME englobando o âmbito de aplicação, os objetivos do período experimental, a

natureza e duração do estágio, por exemplo, noventa dias para Assistente Operacional, cento e vinte para Assistentes Técnicos e cento e oitenta para Técnicos Superiores que vão ao encontro com o Acordo Coletivo de Trabalho nº 1/2009 do Ministério das Finanças e da DGAEP.

A DGP elabora um ofício sobre o Período Experimental, quanto tempo decorre, carreira, categoria, quando começa e termina e quem é eleito para ser o júri.

O período experimental começa a contar a partir do início da execução da prestação do trabalhador, incluindo as ações de formação ministradas pela entidade empregadora pública. Durante o período experimental, o trabalhador será acompanhado por um júri nomeado pelo Presidente da Câmara, especialmente constituído para o efeito desenvolvendo mais tarefas de maior dificuldade consoante o tempo, a evolução e o seu desenvolvimento conquistando mais autonomia e responsabilidade e o júri no final procede à avaliação tendo como parâmetros os objetivos e as competências.

A avaliação final é o resultado da média aritmética abrangendo três a cinco objetivos e oito competências nos Técnicos Superiores e/ou Assistentes Técnicos bem como só competências para os Assistentes técnicos e/ou Assistentes Operacionais, o relatório do trabalhador e os resultados obtidos nas ações de formação profissional tem uma avaliação quantitativa de 0 a 20 valores. O relatório do trabalhador deverá ser apresentado ao júri até quinze dias úteis contados a partir do final do período experimental e este tem igualmente quinze dias úteis para avaliar o relatório.

O tempo de serviço experimental decorrido se for concluído com sucesso conta para todos os efeitos legais na carreira e na categoria em causa. Se o período experimental não ocorrer com sucesso existe duas situações, designadamente, ele pode regressar ao seu trabalho original se ele tiver uma RJEP por tempo indeterminado e se não tiver o emprego este cessa não tendo direito a indemnização.

No final de todo o processo de Recrutamento, celebração do contrato e período experimental, a SAP elabora um *dossier* para cada pessoa contratada tendo primeiramente na capa o nome e o nº do trabalhador e o ano atual com um papelinho à parte com a descrição num papel, por exemplo, o acerto de contas, atualizar as faltas na plataforma SAGA (Sistema Assistido de Geração e Gestão de Aplicação), aviso do DR, cadastro antigo, cadastro novo, calendário, data início, função pública, devolução do contrato, efetivos, férias, ficha de avaliação, mapa de aposentação, mapa declaração EAC, mapa de pontos, medicina, número de cadastro no SAGA, período experimental, relógio de ponto, serviço social e vencimento.

Por dentro do *dossier* a estagiária colocou um papel grosso com o nome e o número com um clipe juntamente com o período experimental, Contrato de Trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado, um documento de todos os trabalhadores avaliados e o júri, o Presidente, 1º e 2º vogal efetivos e suplentes, EDOC, Comprovativo de Comunicação de Admissão de trabalhadores da

Segurança Social, Contrato de Trabalho em Funções Públicas, Contrato por Tempo Indeterminado, CC autorizado pelo próprio candidato, o seu Número de Identificação Bancária, Termo de Aceitação, Carreira/Categoria/Posto de Trabalho, Negociação da Posição Remuneratório, Declaração de possuir robustez físico e o Perfil Físico exigido para o exercício de funções públicas no Cargo/Categoria/Posto de Trabalho, Celebração de Contrato de Trabalho, Certificado de Qualificação, Cédula Militar, Conservatória de Registo Civil, Assento de Nascimento, Certificado de Regime Criminal, Carta de Condução, ofício de celebração do posto de trabalho e outros documentos necessários.

Se já for um funcionário da CME junta-se a este *dossier* todo o processo ao longo do tempo que esteve a trabalhar na CME a desempenhar determinada função e por fim esse *dossier* vai ter índice e separadores iguais ao *dossier* da AD, nomeadamente, índice com o número do documento por ordem crescente, a data de quando se coloca o documento, a entidade que o emitiu, a natureza do trabalho e o separador de arquivo para qual vai o documento, nomeadamente, a classificação de serviço, a situação profissional, formação, assiduidade, penalidade disciplinar, louvores, habilitação escolar e aposentação.

### 3.2.2 Avaliação de Desempenho

A outra função da estagiária era ajudar nos processos de AD, nomeadamente, o SIADAP3 que auxilia e reforça a participação dos trabalhadores no processo de fixação dos objetivos individuais e da orientação de resultados, permitindo o reconhecimento do potencial e da evolução dos trabalhadores possibilitando o diagnóstico das necessidades de formação e de melhoria dos postos e métodos de trabalho, apoiando assim a dinâmica e a evolução profissional e por fim a existência e intervenção de uma CP referido pela DGAEP.

A estagiária estava a realizar a introdução dos dados das avaliações por parte dos avaliadores no mapa de *excel* de AD referentes aos trabalhadores no biénio 2019/2020 e 2021/2022.

A primeira fase do processo de avaliação ocorre durante o mês de janeiro/fevereiro onde se realiza as reuniões entre os avaliadores e os avaliados com o objetivo de analisar o perfil de evolução do trabalhador, expectativas de desenvolvimento, diagnóstico das necessidades, identificar comportamentos para melhorar e outros para desenvolver, alterar o posicionamento remuneratório e contratualizar os parâmetros da avaliação na ficha de avaliação bem como os respetivos indicadores de medida, critérios de superação e as competências a demonstrar, os objetivos a atingir por cada trabalhador devem ser definidos pelo avaliador e avaliado no início do período da avaliação, predominando a opinião do avaliador.

Os objetivos devem ser, segundo a DGAEP, a produção de bens e atos ou prestação de serviços focados na qualidade e orientadas para a inovação, a melhoria do serviço e da satisfação das necessidades dos trabalhadores, de eficiência no sentido da simplificação e racionalização de prazos, nos procedimentos de gestão processual, na diminuição de custos de funcionamento e de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências e técnicas individuais incluindo o comportamento do trabalhador. As competências são definidas e listadas em perfis específicos, decorrentes da análise e qualificação das funções do posto de trabalho e carreira, categoria e área funcional. Esta reunião pode ser pedida por parte do avaliado como do avaliador, no entanto se não ocorrer na data prevista, o avaliado pode voltar a falar com o avaliador para pedir outra reunião e se mesmo assim não comparecer, o avaliado pode requerer ao Dirigente Máximo do Serviço referindo a possibilidade de marcação da reunião, segundo o artigo 65.º a 68.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Depois da reunião, a DGP-SAP recebe as fichas de avaliação por parte do avaliador só com as competências e respetiva ponderação (se o avaliador quiser), os objetivos referidos e concordados pelo avaliador e avaliado devidamente assinado e datado. Primeiramente verifica-se as assinaturas e as datas tanto do avaliador como do avaliado bem como as oito competências estabelecidas na reunião, fazendo uma comparação com o documento da proposta elaborada pela CME para o biénio 2021-2022, onde contém competências obrigatórias para cada carreira, por exemplo, Técnico Superior (4), Assistente Técnico (4) e Assistente Operacional (5), pois não têm todas as mesmas competências, por isso deve-se fornecer uma extrema atenção e relevância à distinção das competências em cada carreira, as outras três ou quatro competências opcionais encontram-se no mapa de pessoal, que de acordo com a DGAEP. Se não vierem em conformidade com o estabelecido, a estagiária elabora uma nota num *post-it* a mencionar o que falta e devolve-se à UO.

No momento em que recebem essas fichas e depois de verificar que todos os parâmetros estão corretos, nomeadamente as competências, as ponderações e verificar se as percentagens têm um total de cem por cento, esta Secção e a estagiária colocam todas as competências no *excel*. No final deste processo guarda-se os documentos num envelope escreve-se a UO e o biénio e põe-se dentro de um armário.

Depois do biénio acabar, esta Secção devolve as fichas de avaliação à unidade correspondente com um ofício a mencionar que as fichas de autoavaliação relativas ao biénio devem ser distribuídas pelos respetivos trabalhadores até ao dia X e que devem conter a ficha de avaliação e de autoavaliação lembrando que é uma exigência legal e que têm de cumprir com os prazos determinados por Lei porque no final a secção envia um documento com o resumo das avaliações para a DGAL, também neste ofício menciona a data de entrega destas fichas assinada pela Chefe da DGP e começa-se o processo da autoavaliação e avaliação dos avaliadores.

As fichas de avaliação e de autoavaliação são de realização e entrega obrigatória, são executadas na primeira quinzena do mês de janeiro, como referido anteriormente, a reunião entre o avaliador com a ficha de avaliação e o avaliado com a ficha da autoavaliação serve para saber como foi o seu percurso e dar a conhecer a sua nota bem como dar o *feedback* sobre o seu comportamento e aspetos de melhoria disponibilizando algumas formações e planear os objetivos e competências para o próximo biénio.

Os Técnicos e a estagiária examinam os documentos um por um, primeiramente selecionam o mapa do *excel* de AD, no separador dos trabalhadores, seguidamente procuram o número de cadastro da pessoa, isto significa que tem um vínculo de contrato a termo indeterminado, quem não o tem, deve ter o número informático que corresponde ao vínculo de contrato a prazo certo. Seguidamente comparam o nome que está na ficha com o nome que está no *excel*, se não for o mesmo significa que essa pessoa mudou de vínculo, ou seja, deixou de ter contrato a prazo certo para ter contrato a termo indeterminado, neste caso podemos alterar ou adicionar o número da pessoa para o número atual também pode ter mudado de departamento, de funções ou mudar de *dossier*, isto é, passar para um *dossier* de banda larga.

Depois de conferir e corrigir o número de cadastro ou informático e encontrar a pessoa certa, fazem uma revisão das fichas que são entregues, se estas não tiverem completas, como por exemplo, faltar as datas e assinaturas tanto na folha de avaliação como na autoavaliação, o número e a designação das competências, a sua autoavaliação e o resultado final na ficha de avaliação não coincidir com o resultado final do *excel* redige-se num *post-it* o que faz falta e juntam à avaliação.

O próximo passo é enviar para a UO e colocar no mapa de *excel* uma nota a referir que foi devolvido à mesma por faltar alguma informação, mais tarde essa unidade reenvia esses documentos com as correção feitas ou com falta de informação novamente e quando isto acontece fazem o mesmo processo até os documentos corresponderem as expetativas desejadas, mas se tiver com as informações completas, colocam no *excel* os objetivos da UO, os respetivos parâmetros dos objetivos e competências dos trabalhadores, a avaliação global tanto qualitativa como quantitativa (desempenho inadequado (1-1.999), desempenho adequado (2-3.999) e desempenho relevante (4-5)), se o valor final for inadequado e relevante o avaliador tem de fundamentar a sua decisão e ainda na avaliação relevante tanto o avaliado como o avaliador podem reconhecer o desempenho como mérito fazendo uma justificação à parte.

Esta avaliação final depende da categoria do profissional, por exemplo, se for Técnico Superior ou Assistente Técnico envolve os objetivos e as competências, a sua avaliação é feita através da soma das notas de cada objetivo e divide-se pelo número de objetivos (normalmente entre 3 a 5) vezes 0.60 e no que diz respeito às competências soma-se as notas e divide-se pelo número das mesmas (8) vezes 0.40. No mapa do *excel* assim que inserem as competências e os objetivos verificam as colunas da média, da ponderação e do valor final dos objetivos e competências, já com

os cálculos feitos e a estagiária só tem de confirmar que os dados estão corretos, se não estiverem ela tem de rever todo o processo até encontrar a solução.

Por fim, a estagiária teve de estar muito vigilante em relação às assinaturas e datas porque são bastante importantes, principalmente aquela em que o avaliado toma conhecimento da sua avaliação é a partir desta que se contam dez dias úteis, mas fornecem mais alguns dias, para saber e verificar que recebem todos os documentos dos trabalhadores a pedir a intervenção da CP e que nenhum fica prejudicado e se algum funcionário pediu significa que não está de acordo com a nota dada pelo avaliador.

Quando o funcionário não tem um ano concluído no seu posto de trabalho, 365 dias, esta Secção realiza um ofício a comunicar que o trabalhador não tem condições para ser avaliado e fornece duas soluções, nomeadamente, ou fica com a nota do ano anterior ou se pretende que a sua avaliação seja através da Ponderação Curricular (PC), isto é, o CV complementado com a documentação comprovativa tanto das habilitações literárias académicas e profissionais e experiências profissionais do exercício de cargo, neste caso devem solicitar esta opção por escrito tendo uma data limite para o apresentar, que vai ao encontro do artigo 43.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Este método será considerado como um processo normal, ou seja, igual ao processo de autoavaliação com a avaliação dos avaliadores e que conta para as quotas, tendo avaliação quantitativa e qualitativa, “a ponderação curricular e a respectiva valoração são determinadas segundo critérios previamente fixados pelo Conselho Coordenador da Avaliação, constantes em acta, que é tornada pública” na alínea quatro do artigo 43.º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, já a avaliação do ano anterior não conta para quotas.

A estagiária assinala no mapa dos trabalhadores referente ao biénio a informação nas colunas, nomeadamente, se conta para quotas, está avaliado, valor quantitativo e qualitativo atribuído pelo avaliador. Esta avaliação vai decorrer da mesma forma que a avaliação normal das fichas de avaliação, ou seja, depois de colocar os dados no *excel*, irá posteriormente para um envelope com a designação da UO colocado no armário até transpor os dez dias.

Existe a possibilidade de antes dos dez dias receber um documento vindo do avaliado a pedir a intervenção da CP, a estagiária introduz o número de cadastro ou informático no mapa de *excel* e coloca que esse trabalhador pediu a intervenção da CP, verifica em que UO se encontra e faz um *scanner* das fichas e do pedido e manda para a Dra. Cristina Bernardo, mais tarde o pedido original tem um Registo de Controlo de Entrada do Documento na Câmara, EDOC e junta-se às avaliações para não se perder, porque se entregar a muitas pessoas é possível que o documento seja extraviado e assim nunca mais se encontra, portanto a cópia irá para a Chefe de DGP e as fichas originais voltam para o envelope.

Posteriormente, a estagiária juntou todos os envelopes das UO e revê o processo um por um, ou seja, se a data da tomada de conhecimento por parte do avaliado não estiver passado dos dez dias guarda-se num envelope até passar o limite dos dias, se já estiver passado mais alguns dias úteis legalmente proposto e se os trabalhadores não pediram a intervenção da CP, ocorre um outro processo de avaliação que começa com a colocação do número de cadastro ou número informático no mapa de *excel*/ dos trabalhadores de AD referente ao biénio, confirma o nome da pessoa para não se ludibriar na colocação de dados e poder ocorrer a possibilidade de existir inúmeros problemas e verifica se a nota da avaliação coincide com a nota que está no *excel* na avaliação quantitativa e qualitativa final.

Neste processo, que decorre ao mesmo tempo que a CP, se os documentos estiverem corretos divide-se em quatro partes, nomeadamente, a avaliação de inadequada, adequado, relevante e de mérito.

A avaliação final de adequado irá ser homologada pela Dra. Cristina Bernardo que tem esse poder decretado pelo Presidente e as outras avaliações finais de inadequado, relevante e de mérito é da responsabilidade do CCA.

Esta não pode ser negada e pode solicitar a intervenção do avaliado e do avaliador para esclarecer alguma dúvida para assim conseguir ter uma decisão final. No artigo 59.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e do artigo 22.º do Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de setembro, esta Comissão tem “competência consultiva para apreciar propostas de avaliação dadas a conhecer a trabalhadores avaliados, antes da homologação”, os participantes da reunião são, particularmente, quatro vogais durante o mandato de quatro anos, ou seja, dois representantes da Administração, nomeados pelo Presidente, sendo um dos membros do CCA, Dra. Cristina Bernardo e dois representantes dos trabalhadores eleitos por votação pelos mesmos, em número de seis, isto é, dois efetivos e quatro suplentes, esta escolha é realizada em dezembro do ano anterior. Os vogais podem ser substituídos quando os primeiros têm de interromper o respetivo mandato ou quando estes sejam avaliadores dos avaliados.

Na segunda quinzena realiza-se as reuniões do CCA onde analisa as propostas de avaliação cumprindo com as percentagens relativas à diferenciação de desempenhos conseguindo fazer a harmonização das propostas da avaliação.

Este Conselho, segundo a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, no artigo 21.º cria diretrizes em apreciação ao ciclo de gestão de avaliação fornecendo orientações gerais propondo o número de objetivos, os seus indicadores de medida e de superação e as competências, também valida as avaliações de inadequado, relevante e reconhece o mérito, existe a possibilidade da justificação dada pelo avaliador seja considerada insuficiente, neste caso, não se valida, pede-se que o avaliador reformule a sua fundamentação da proposta e marca-se uma data para a próxima reunião, os que

foram validados, a SAP, realiza assim pareceres sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação, pois são estes pareceres que entrega aos avaliados como justificção de manter ou reduzir a sua nota de avaliação.

É nesta reunião que se tem de tomar atenção às quotas, pois elas são de cumprimento obrigatório, segundo o artigo 75.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, cada UO tem de ter no máximo 25 por cento das quotas de relevante e dentro destes cinco por cento podem ser méritos que são propostos pelo avaliador como autoconsiderados pelo avaliado e tendo uma justificção à parte para fundamentar a menção de mérito, por exemplo, a evolução positiva e significativa dos resultados e a excelência dos resultados obtidos e demonstrados.

Se houver excesso de relevantes é necessário baixar algumas notas, por exemplo os trabalhadores que tiveram 4.000 pontos vão passar a ter 3.999 pontos porque os 4.000 pontos é o mínimo do relevante e o 3.999 é o máximo do adequado, este processo é contínuo até cada organismo estar com as quotas certas. Em caso de empate, ou seja, se numa UO tiver vários 4.000 pontos é necessário executar a distinção e diferenciação de relevantes e se estes relevantes tiverem mérito e descerem de patamar perdem o mérito, porque só existe mérito se o avaliado tem relevante. No artigo 84º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro refere que os critérios de desempate são, primeiramente, o resultado máximo dos objetivos, seguidamente, a última AD do ano precedente, o tempo de serviço relevante na carreira e o exercício de funções públicas.

Depois da realização e validação das fichas de avaliação é devolvido à SAP, a Dra. Cristina recebe uma tabela com as avaliações validadas e não validadas, de acordo com a Ata realizada no CCA, a Dra. dizia os nomes das pessoas validadas e a estagiária encontrava o processo do colaborador e entregava, a Dra. colocava um papel a referir validar e aquelas que não foram mencionadas tinha um papel a dizer não validar em cada UO. Posteriormente, eram devolvidas à estagiária para colocar no mapa do *excel* em que primeiramente verificava no ponto 5. Fundamentação da Menção de Desempenho Relevante se foi validada em reunião do CCA, colocava o nome da pessoa no *excel* e assinalava um sim no enviado para conhecimento após avaliação do CCA e completava a linha com um não no CCA alterou a avaliação e por fim colocava o valor quantitativo e qualitativo e vendo os documentos um por um foi separando os validados dos não validos, bem como a separação de cada UO.

No mesmo ponto 5. tem outra opção de não validação pelo CCA com a data de realização da reunião conforme consta na respetiva Ata, cujo parte relevante se anexa à copia tendo sido atribuído a menção de Desempenho Adequado, no *excel* colocou um sim no enviado para conhecimento após avaliação do CCA e completava a linha com não ou sim no solicitou a intervenção da CP e um sim na CCA alterou a avaliação, no Valor Quantitativo Após Alteração do CCA digitava 3.999 e no Valor Qualitativo Após Alteração do CCA colocava Adequado.

Depois o Sr. Galhardo deu dois ofícios de alteração ou fixação dos resultados decididos na reunião, um para terem conhecimento da validação da avaliação do CCA e outro com o conhecimento da não validação do CCA, para cada UO a estagiária dividiu, num envelope colocou o ofício dos validados mais as avaliações validadas e dentro de outro envelope introduziu os não validados mais o seu respetivo ofício a dar conhecimento da nota, estes documentos foram entregue à UO e esta transmite ao seu trabalhador a nota e para ele assinar o ponto 11. Comunicação da Avaliação ao Avaliado, Após Validação / Não Validação pelo Conselho Coordenador da Avaliação, depois da ficha de avaliação estar assinada e datada é reenviada para a DGP-SAP e será entregue à Dra. Cristina Bernardo para assinar a respetiva homologação, porém se a Dra. for a avaliadora dos trabalhadores este documento será entregue ao seu superior, o Diretor do DAP, Dr. Pé-Leve para assinar e datar.

O próximo passo será o processo de homologação que é sempre o último processo, em que é realizado pela Dra. Cristina ou pelo Diretor do DAP que assina e coloca a data no ponto 12 Homologação/Despacho do Dirigente Máximo do Serviço tendo um prazo declarado na Lei.º 66-B/2007, de 28 de dezembro que será até dia 30 de abril, depois desta fase é devolvida à secção e a estagiária verifica em cada o que foi realizado, ou seja, vai ao mapa do *excel*, coloca o número ou o nome do trabalhador e posiciona um sim nos enviados para conhecimento após a homologação.

Este procedimento é realizado com todas as fichas de avaliação que segundo o artigo 71.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, ele tem cinco dias uteis para conhecer a sua avaliação, a estagiária tem o papel de reorganizar e separar os processos da UO e colocar um ofício, ou seja, um documento onde refere que o avaliado deve assinar o ponto 13. Conhecimento da Avaliação após a Homologação/Despacho do Dirigente Máximo do Serviço, isto quer dizer, que o avaliado tomou conhecimento da avaliação que teve depois de qualquer processo realizado.

Neste processo ocorreu o caso de alguns trabalhadores não quererem assinar este ponto porque não concordaram com a sua nota, assim, são enviados os documentos sem alteração, a estagiária relata a situação ao Sr. Galhardo que elabora um ofício a mencionar que se quiser reclamar da nota terá de assinar obrigatoriamente a tomada de conhecimento após a homologação. A estagiária envia esse ofício juntamente com as fichas de avaliação para essa UO e quando recebem, realmente, vêm assinada e datada.

A aluna tece a função de abrir o *excel* colocar o número do colaborador e preencher todos os dados que faltam na coluna e verificar as que já estão colocadas, como por exemplo, nomeadamente, enviados para conhecimento após CCA, enviados para conhecimento após homologação, conta para quotas, está avaliado, verificar o valor quantitativo e qualitativo atribuído pelo avaliador, se solicitou a intervenção da CP, se a CCA alterou a avaliação e para que valor, se houve proposta de mérito e se foi validado pelo CCA, tal como os pontos obtidos e qual é o tipo de avaliação, nomeadamente, se tem avaliação normal ou PC que ambas contam para as quotas, ou se fica com a avaliação do ano anterior ou se fica sem avaliação não contando para quotas.

Seguidamente de conferir todos os parâmetros e de estar tudo conforme a legislação menciona, ocorre o último processo, especificamente, a arquivação da ficha de avaliação e da autoavaliação, em que no número de cadastro encontra-se o número do armário e os três números anteriores é o número do processo que corresponde ao seu *dossier* que permanece no armário fechado à chave ou guardado noutra armário.

Quando a estagiária arquivar os processos tanto nos *dossiers* de cartão como nos *dossiers* que se encontra no armário trancado e não os encontra, ela tem de ir ao *Software* PES também designado por SAGA, procurar pelo nome ou número da pessoa e pode encontrar estando ativo ou não no trabalho, mas que para além do número informático também tem o número de cadastro, isto quer dizer que a pessoa começou a trabalhar com vínculo a tempo indeterminado e está noutra *dossier* dentro dos armários fechados à chave, neste caso podemos adicionar ou alterar o número. Também é possível que o *Software* diga que não está ativa, isto é, não está mais a trabalhar na CME então o documento vai para dentro de um armário na sala que é chamado de arquivo morto temporário.

Nos *dossiers* em cartão, a aprendiz colocou as fichas que tem atualmente em cima das outras e nos *dossiers* que estão fechados à chave à alguns que também se arquivam desta maneira, mas os mais atuais já têm um índice com o número do documento, ou seja, pela ordem que já está na lista é o número a seguir, a data de quando se coloca o documento, a entidade que o emitiu, neste caso a CME, a natureza do trabalho, AD do biénio 2019/2020 e o separador de arquivo é a classificação de serviço.

O trabalhador ainda tem oportunidade de reclamar a sua nota, ou seja, ele tem cinco dias úteis, a partir do conhecimento da sua avaliação após a homologação para pedir a reclamação por via *online*, por correio eletrónico ou presencial por carta. Quando se recebe esse pedido de reclamação, a estagiária vai ao *excel* do computador na secção dos trabalhadores coloca o nome da pessoa ou o número do cadastro e digita que o trabalhador requereu reclamação, vai ao arquivo buscar a ficha de avaliação com a ficha de autoavaliação e junta a folha de reclamação e entrega à Dra. Cristina que posteriormente entrega ao Presidente.

É realizada uma reunião entre o Presidente e o avaliador ou avaliado ou ambos para ajudar a esclarecer algumas dúvidas podendo pedir a documentação que acha necessária, nesta reunião é decidida a avaliação final do trabalhador, não priorizando o valor das quotas, pois estas, nesta fase, não são obrigatórias, a decisão tem um prazo de quinze dias úteis, de acordo com o artigo 72.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

O Presidente anuncia a decisão e a DGP-SAP faz um ofício para informar o trabalhador da decisão do Presidente, depois são devolvidas as fichas de avaliação e preenchem o campo 14 Reclamação/Decisão da Reclamação e mesmo assim se o avaliado não concordar com a nota obtida, ainda tem outra via, nomeadamente, reportar ao tribunal de justiça.

Quando estavam de acordo, a função da estagiária era concluir o mapa de *excel* e arquivar o processo.

Quando todas as AD estão concluídas, os profissionais da SAP ordenam por ordem decrescente de classificação e é alterado o posicionamento remuneratório do trabalhador de acordo com as verbas orçamentais previstas, as formas de alteração obrigatória da remuneratória, são, primeiramente, ter distinção de mérito, outra forma é uma menção máxima, duas de relevante e três menções de adequado consecutivamente e terem acumulado dez pontos na AD, ou seja, o mérito tem seis pontos, o relevante quatro, o adequado cerca de dois pontos e o inadequado recebe dois pontos negativos, segundo o artigo 156.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

A SAP elabora até dia 31 de maio um relatório no final de cada ciclo avaliativo onde evidencia a forma como o SIADAP 3 foi aplicado na CME, mais especificamente, a Secção preenche na página eletrónica da DGAL um documento com um resumo de todo o processo do SIADAP 3 realizado na CME, por exemplo, como é feita a avaliação, que tipo de avaliação, a percentagem de méritos, relevantes, adequados e inadequados, entre outros. O Decreto Regulamentar nº18/2009 esclarece que a DGAL fornece à DGAEP todas as informações necessárias, esta segundo o artigo 76.º do decreto acima referida, a DGAEP acompanha e apoia a aplicação da AD através da produção de ferramentas de orientação.

Finalmente até 30 de novembro realiza-se a construção do Quadro de Avaliação e Responsabilidade onde se realizam as orientações fixadas pelos respetivos membros do governo propondo objetivos, indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação para o biénio seguinte bem como a sua missão, os seus objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os meios disponíveis, a identificação dos desvios e as respetivas causas e a avaliação final do desempenho do serviço, segundo o artigo 10.º e 81.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, no último artigo ainda refere que até dia 15 de Dezembro de cada ano, os membros do Governo aprovam os objetivos anuais de cada serviço.

### 3.2.3 Outras Atividades

Como referido anteriormente, as atividades principais são o Recrutamento e a AD, no entanto no decorrer do estágio a estagiária teve a possibilidade de exercer mais algumas funções, umas essenciais outras voluntárias que serviu para o desenvolvimento pessoal, profissional e social da mesma.

A primeira atividade foi receber e enviar emails, quando os informáticos colocaram os programas no computador da estagiária também criaram um Hotmail, [ana.furinho@cm-evora.pt](mailto:ana.furinho@cm-evora.pt) e o Sr. Galhardo primeiramente colocou o logotipo da CME com o nome da estagiária no final do email (Ana Rita Branco Furinho), a mencionar que era estagiária (Estagiária), a Divisão a qual pertencia (DGP) e a sua Secção (SAP) e o número telefónico e fax da CME.

No decorrer do estágio recebeu, realizou e foi solicitada para responder à alguns e-mails por parte dos avaliadores das diferentes divisões da CME sobre o processo do SIADAP, nomeadamente, enviar fichas de avaliação aos avaliadores, enviar processos da ficha de avaliação e autoavaliação com a menção da nota final de anos precedentes, enviar ofícios a diversos colaboradores da CME e de outros assuntos e para os enviar teve de ir ver o livro de endereços onde contém os representantes, funcionários e os emails de todos, bastava procurar pela pessoa e selecionar. A estagiária recebia frequentemente a ementa da semana, pois no bar que está inserido no Município também fazem almoços, recebia também e-mails sobre algumas atividades, por exemplo, doar sangue, prevenção, entre outros aspetos.

A segunda atividade foi realizar os documentos chamados de ofícios, o Sr. Galhardo ensinou onde estavam os documentos universais e como os modificar para se tornarem únicos para cada pessoa. Também transmitiu os seus conhecimentos sobre diversos ofícios, mas o principal foi sobre o ofício do Ponto 13. Conhecimento da Avaliação após a Homologação/Despacho do Dirigente Máximo do Serviço, pois todas as UO devem passar pelo processo de saber a nota após ser Homologada, tanto se for adequado como após a reunião da CP e a reunião da CCA, a estagiária quando recebe essas fichas imprime várias copias desse ofício, separa os documentos por UO colocando um ofício em cada, este ofício é deveras importante e apresenta-se em todas as fases da Avaliação.

Outras aprendizagens necessárias que o Sr. Galhardo ensinou foram nomeadamente, algumas funcionalidades no *excel*, manusear a impressora e fornecer diversos documentos sobre Leis, Decretos-Leis, Portarias, Documentos sobre o SIADAP e Documentos da CM.

Durante o percurso do estágio, por diversas vezes atendeu o telefone, dizendo: “Bom dia/tarde, fala da Divisão de Gestão de Pessoal, sou a estagiária Ana Rita, em que posso ajudar?”, no início apontava os recados, o número informático e o número da linha e quando os Técnicos da Câmara

tivessem disponíveis relatava o sucedido e eles imediatamente resolviam o problema.

Os funcionários de outros serviços ligavam e quando só queriam falar com os funcionários da Câmara a aprendiz passava a chamada ou então quando os Técnicos estavam ocupados apontava o recado, mas outros preferiam não deixar recado, a estagiária pedia para ligar mais tarde ou deixar o seu número de linha que quando os profissionais tivessem disponíveis eles ligavam, outro caso ainda é que os trabalhadores queriam falar com as pessoas que estavam a fazer teletrabalho em casa, nesse caso, dizia que o funcionário vinha no dia seguinte e eles ligavam no dia seguinte ou pediam para falar com outro profissional capaz de solucionar o seu problema.

Com o decorrer do tempo e com as aprendizagens não só lidas, compreendidas e absorvidas pelas leis, mas também explicadas, interiorizadas e esquematizadas pelo Sr. Galhardo e pela Dra. Cristina, a principiante conseguia responder às questões que os funcionários da Câmara iam colocando aliviando um pouco o trabalho dos profissionais refletindo na satisfação dos funcionários por não estarem à espera e satisfação por parte dos técnicos por poderem-se concentrar nos seus deveres, se for um assunto que a estagiária não sabia realmente a resposta, o funcionário tinha de esperar a sua vez para conseguir ter a resposta por parte dos técnicos.

O atendimento ao público presencial, tal qual como ao telefone a aprendiz apresentava-se e perguntava o que o/a senhor/a desejava, quando era para tirar cópias das baixas, faltas ou outros documentos, a estagiária ia fazer isso e colocava as baixas ou outros documentos no expediente caso não fosse realizado nesta secção ou então distribuía pelos colegas, também começou a responder às questões relacionados com o processo do SIADAP, as Fichas de Avaliação e de Autoavaliação que lhe eram entregues e aqueles que estavam no *excel*. Se os trabalhadores ou outras pessoas fizessem perguntas e se ela não soubesse pedia para esperar e chamava o Sr. Galhardo ou a Sr. Paula Pinto dependendo do assunto e se os Técnicos estivessem ocupados os funcionários tinham que esperar um pouco.

A estagiária realizou mini sessões de entrevistas, no decorrer das atividades realizadas presencialmente, a estagiária pôs em prática os ensinamentos que tinha aprendido e quando chegava a casa e nos dias de teletrabalho, relia o diário de campo e refletia sobre essas ações, sobre o que tinha escrito, vivido, efetuado e sobre diversos documentos como por exemplo, Leis, fazendo uma série de comparação e perguntas que iriam ser expostas em papel sendo clarificadas e elucidadas no próximo dia de trabalho. No dia seguinte o Sr. Galhardo tinha sempre tempo para responder às questões e quando a estagiária não percebia ele explicava de maneira diferente para ela entender melhor e quanto mais percebia mais perguntas fazia.

A estagiária decidiu por autonomia própria voluntariar-se para reorganizar os processos de todos os funcionários a prazo certo, porque ela tinha dificuldade em encontrar os processos, havia nomes que não estavam no lugar certo e isso fazia com que todos os Técnicos perdessem demasiado

tempo à procura de um processo e conseqüentemente chamavam os outros colegas para ajudar a encontrar o respetivo *dossier*.

O Sr. Galhardo deu uma folha com todos os funcionários que trabalham a termo certo por ordem alfabética e a estagiária colocou os *dossiers* por ordem alfabética, houve alguns processos que não se encontravam na lista, esses processos foram guardados dentro de um outro armário chamado arquivo morto temporário onde se mete todos os processos de trabalhadores que já não são necessários, que foram despedidos ou que se despediram, resumidamente, que saíram da organização por diversos motivos. Assim, os *dossiers* estão por ordem Alfabética sendo mais fácil a procura e aquisição da pasta demorando, assim, pouco tempo.

Quando o armário denominado arquivo morto temporário ficou cheio com todos os processos que não faziam mais falta, o Sr. Galhardo ligou para o Gabinete do Arquivo Morto a pedir o meio de transporte apropriado para levar os arquivos. Quando a estagiária se dirigiu para o Gabinete, identificou-se e a Senhora limpou o carrinho e assim, a estagiária trouxe-o para a SAP, onde ela e o Sr. Galhardo reviram e colocaram todos os *dossiers* que não eram necessários, depois do carrinho estar cheio e os armários estarem desocupados e livres, o Sr. Galhardo ligou para a mesma pessoa a referir que iriam levar o material para esse gabinete.

Outras atividades voluntárias foram a organização do material de escritório e ajudar no reconhecimento facial no relógio de ponto em diversos edifícios da CME, principalmente, o Pátio do Salema, onde se encontram a divisão da DEIS e DJD e o edifício Alexandre Ferculano onde se situa a Divisão de Fiscalização, DDE, GC e DCP foram restituídos os relógios de ponto e a estagiária possuía um conjunto de folhas em que tinha exposto uma tabela com todos os membros da CME e suas respetivas UO, a sua função era pedir o nome aos funcionários e o respetivo número informático, confirmando o nome e comprovava e lembrava o seu número, se alguém se esquecesse, verificando sempre se estavam na lista, se não tiverem a estagiária colocava na última folha o número, nome e a UO dito pelos funcionários, por exemplo DOMAS e o serviço DOMAS-SPO e colocava um certo no cadastro depois de terem feito com êxito o reconhecimento facial.

Antes deste último processo a Sra. Paula explicava todo o processo que naquele momento iriam realizar, primeiramente, a profissional encarregada deste processo coloca a sua face no círculo azul visualizado no relógio de ponto e quando ficava verde significava que foi aceite, a Senhora coloca o número informático do colaborador e este tem de ajustar a sua cara até ficar no círculo azul abanando a cabeça de cima para baixo, para a máquina apanhar todos os seus ângulos, depois do círculo ficar verde, a Sra. Paula volta ao início e a funcionária que se cadastrou faz o mesmo processo de inserir a face dentro do círculo azul e num instante fica verde, confirmando a presença da funcionária no trabalho.

Quando ficava vermelho era porque não se conseguiu concluir o processo, por isso, a Sra. Paula teria de fazer tudo de novo até conseguir ter um círculo verde, por vezes era a velocidade da cabeça, a mexer-se podia ser muito rápido ou lento outro fator é pela cara não estar próxima o suficiente para conseguir ter noção de todos os ângulos. Depois quando se chegava a DGP- SAP revia-se as pessoas que faltavam e ligavam para elas, para informar que este procedimento é obrigatório.

Também ajudou na realização da vigia da prova de conhecimento, a primeira ocorreu dia dezassete de março de dois mil e vinte um, na escola André de Resente às quinze horas com o objetivo de recrutar para a ocupação do posto de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado, para a carreira e categoria de Assistente Técnico tendo como posto de trabalho Operador de Sala de Operações e Comunicações.

Primeiramente, a estagiária e os outros vigilantes juntaram-se na entrada às quatorze horas e colocaram na mesma um quadro em cortiça com a lista de candidatos e para quais salas eles iam, quinze minutos depois os vigilantes entraram para dentro de uma sala onde explicaram o que tinham para fazer, que era, nomeadamente, receber um conjunto de envelopes para quando estiverem na sala proceder à separação e entrega dessas fichas, à entrada tinham de saber o nome da pessoa para verificar se estava na sala certa e encaminhá-la para a mesa, à entrada tanto da sala como da escola tinha um frasco de álcool gel para desinfestar as mãos.

Depois de todos os candidatos estarem sentados às quatorze e trinta, tinham que aguardar meia hora que era a hora da prova, ou seja, três horas. Mas cinco minutos antes, os vigilantes entregaram três fichas, uma delas foi a ficha de identificação com o nome do candidato, data atual, o número de CC e a sua assinatura e um espaço para colocar o número de prova, outro documento que era a folha de informações como as normas, o que podem e o que não podem fazer, uma outra folha com a grelha de respostas da prova de conhecimentos com o número da prova que é este numero que deve colocar na ficha de identificação e a rúbrica do vigilante da prova de conhecimentos e por fim o enunciado da prova.

No final da prova o avaliado podia levar a folha de informação com as normas e a prova de conhecimentos, os vigias e a estagiária tiveram de separar a ficha de identificação dentro de um envelope e as provas de conhecimento dentro de outro pela mesma ordem, apesar do número da prova de conhecimento estar na ficha de identificação, para o júri avaliar a grelha de respostas sem ter influência do nome. E entregavam os envelopes à pessoa responsável pela vigia.

A segunda vigia de prova de conhecimento ocorreu dia dezanove de maio de dois mil e vinte um, na escola André de Resente às quinze horas, com o foco de recrutar para desempenhar as funções de Assistente Operacional, para ocupar um posto de trabalho de Auxiliar de Ação Educativa. O procedimento foi parecido ao da primeira vigia.

A diferença foi que primeiramente, foi fornecido uma folha com as orientações para a vigilância aos vigias e à estagiária no dia anterior à prova a mencionar como se deveriam de comportar, o que deveriam fazer e a sua duração.

No próprio dia, foi entregue três envelopes dois vazios para separar as provas e um com as respetivas provas. Nesse envelope tinha as folhas com as informações das respetivas normas, um documento com a identificação pessoal com o nome completo legível, o número de CC, a data e a sua assinatura completando com a rúbrica do vigilante e outro documento com o enunciado da prova, os vigilantes tiveram que tirar as folhas e separá-las para cada concorrente.

À entrada tinham uma lista com as pessoas de todas as salas, caso uma pessoa não soubesse a sua sala ou tivesse esquecido, antes de entrarem na sala pediam o CC para comparar e comprovar o nome do cartão com o nome que tinham nas folhas e se tivesse tudo certo, deixavam a pessoa entrar, também na sala tinham uma garrafa de álcool gel onde as pessoas desinfetavam as mãos á entrada e saída.

O processo foi similar, no entanto depois dos candidatos preencherem a ficha de identificação, os vigias e a estagiária confirmavam o nome e o número de CC que estavam na folha com o próprio Cartão, assinavam a ficha e ficavam com ela, os candidatos só ficavam com a ficha de instruções e o enunciado da prova, esta prova de conhecimento tinha no lado superior direito de cada folha um espaço para colocar o número de CC, que se por ventura se esquecessem de colocar numa página o número, essa página era desqualificada.

No final recebiam essas fichas, confirmavam se tinham colocado o número em todas as páginas, desinfetavam o lugar que a concorrente esteve e dividiam as provas pelos envelopes, um com as provas, outro com a ficha de inscrição e outro com as restantes fichas que sobraram e devolviam ao responsável.

Outra atividade foi a reunião da CP que se realizou no dia dez de maio de dois mil e vinte e um às dez horas, inicialmente foram para uma outra sala porque aquela que a Dra. Cristina tinha reservado foi ocupada, mas quando iam começar a reunião, o Sr. Vereador referiu que a sala estava disponível, assim foram para a sala que realmente estava reservada numa parte onde ninguém se sentou.

Os representantes do CP são, nomeadamente, o Dr. Hugo Matias pertencente à Divisão da Juventude e Desporto que estava a substituir a Sr. Paula Pinto, membro da SAP, a Dra. Olga Paixão da Divisão de Educação e Intervenção Social, a Dra. Ana Paula Lameiro da Unidade de Planeamento, Auditoria e Modernização Administrativa e a Dra. Cristina Bernardo, Chefe da DGP.

Esta reunião é executada porque os avaliados solicitam a intervenção da CP elaborando um documento á parte referindo argumentos do porquê não concordarem com a nota dada pelo avaliador.

Os membros da CP têm as fichas de avaliação, de autoavaliação e o documento com os argumentos dos funcionários, uns por computador ou telemóvel porque a estagiária fez o *scanner* desses documentos e enviou para a Dra. Cristina que redirecionou aos outros membros e outros têm em papel.

A Dra. Cristina começa por intervir introduzindo e identificando um caso, os participantes leem as fundamentações, discutem entre si as razões ou possíveis acontecimentos que levaram à argumentação contra a avaliação do avaliador e arranjam solução. Nesta reunião houve cerca de sete avaliados que pediram a intervenção da CP, algumas das soluções são, nomeadamente, chamar o avaliado, chamar o avaliador ou chamar ambos para discutir o processo e futura avaliação do trabalhador, outra solução é pedir para melhorar a argumentação e a sua justificação e fundamentação, pois algumas justificações são iguais, ou seja, o mesmo conteúdo e outras justificações não têm fundamentos nem são específicas e nem têm provas para o caso e dão outros argumentos que não tem haver com o processo, assim a CP não se pode comprometer com o que a pessoa diz.

Possíveis razões para o facto de as pessoas pedirem a intervenção da CP são o caso de o próprio avaliador não ouvir o avaliado, a sua relação não ser a melhor, podem ter algum problema / divergência / conflito e isso influencia a nota e também a intervenção do sindicato não é positiva.

Um dos problemas também foi devido ao aparecimento da pandemia o que fez com que os objetivos propostos pelos avaliadores e avaliados no início do ano passado não se concretizassem porque naquela altura não estavam á espera que acontecesse este cenário, uma solução é tirar os objetivos que não concretizou para não prejudicar o funcionário, no entanto têm de ter no mínimo três objetivos, também existe a possibilidade dos objetivos não serem claros, assim, a pessoa não entende realmente o que irá executar para superar os objetivos.

Depois da CP realizar a reunião entre os membros e entre os avaliadores e avaliados é efetuado uma carta/ofício para cada pessoa que pediu a intervenção da CP, seguidamente é realizado uma Ata fazendo um resumo do que a pessoa disse tanto os argumentos que referiu na carta a pedir a intervenção da CP como pela reunião da entrevista e da solução, por exemplo, se for por causa das quotas o aconselhável é fazer reclamação que, assim, a nota pode ser alterada. Esta ficha contém também as assinaturas dos participantes da CP. E este processo encontra-se no *Edoclink* referindo o que falaram durante as reuniões.

Outra atividade voluntária que a estagiária observou foi a Reunião do CCA que se realizou dia vinte e oito de abril, sendo oficialmente a nº 3/2021, tendo como Ordem de Trabalhos a apreciação das avaliações do SIADAP 3, referentes ao biénio de 2019-2020, validação das propostas de AD

relevante, desempenho excelente (reconhecimento de mérito) e desempenho inadequado e tendo a possibilidade de falar sobre outros assuntos.

Esta reunião decorreu-se na Sala Nobre, uma sala no primeiro andar tendo como elementos integrantes o Presidente Carlos Pinto de Sá, a Vice-Presidente Sara Fernandes, dois Veadores, Alexandre Valera e Eduardo Luciano, dois Diretores de Departamento, nomeadamente, Diretor de DAP, José António Pé-Leve e o Diretor de Departamento Cultura, José Conde e três Chefes de Divisão, nomeadamente, Fiscalidade Municipal, Dr. Augusto Pereira, Administrativa Financeira, Luís Pires e Gestão de Pessoal, Dr. Cristina Bernardo. Nesta sala tinha três mesas, duas para quatro pessoas, contando com a estagiária e outra mesa com três lugares incluído o Presidente, todos os lugares estavam com uma distância segura, tendo em cima da mesa uma toalha, círculo de cortiça para colocar os copos, os respetivos copos para cada participante e jarros com água.

O Presidente faz a introdução, seguidamente a Dra. Cristina faz um resumo do que vai ser discutido na reunião, esclarecendo algumas dúvidas dos membros da CCA usando como argumentos as Leis e a experiência enquanto Chefe da DGP, menciona quais as Divisões que ainda não entregaram a AD, algumas deficiências dos anos anteriores que voltam a repetir-se este ano, nomeadamente, o atraso na entrega das fichas, excesso de quotas tanto de desempenho relevante como de mérito tendo que baixar obrigatoriamente e em caso de empate seguir a lei nº 66-B/2007, no artigo 84º, particularmente, a maior nota, o biénio anterior, tempo de carreira e o tempo na função pública.

Algumas dificuldades por parte dos trabalhadores segundo o Presidente pode ser por não conseguirem interpretar, ler, escrever ou por falta de atenção por parte dos avaliados ou avaliadores. A CME tem alguns trabalhadores com a escolaridade mínima e com algumas deficiências como surdo-mudo entre outros problemas. O Presidente dá a sua opinião e pede a opinião aos seus colaboradores.

No CCA antes de falarem sobre validar ou não uma ficha de avaliação, o avaliador sendo membro do CCA tem de sair para não influenciar, defender ou prejudicar o bom funcionamento e a igualdade dos outros funcionários, quando essas fichas ficam revistas e validadas chama-se o membro do CCA que saiu e continuam a validar as outras avaliações.

Existe excesso de méritos numa só divisão, nomeadamente, DEIS e como no parâmetro global da CME não há excesso de méritos eles não se alteram mostrando também uma imagem positiva do próprio Município.

Nesta reunião também referiram que quando um funcionário tem uma avaliação de relevante e no próximo biénio não exerça as suas funções durante um ano, ficam descansados porque continuam com a avaliação de relevante e isso é injusto para os trabalhadores que passam anos a trabalhar e a se esforçar para chegar até ao desempenho relevante.

Outras opiniões de relevante interessante são que existe avaliadores que dão notas elevadas nas avaliações dos avaliados, são menos rigorosos e mais desleixados enquanto que outros são exigentes e dão a nota que merece ao avaliado, justificando-se e estes por vezes são injustiçados porque têm de baixar as suas notas para os outros que foram benevolentes continuaram com as notas superiores.

Também esclarecem um problema sobre a AD que decorreu durante o ano e para todas as Divisões, a pandemia, alguns funcionários ficaram com uma avaliação menor por causa dos objetivos que não se realizaram. Existem alguns avaliadores que admitem não ter alterado os objetivos dos seus avaliadores e assumem o seu erro.

Nesta reunião também se revela que existe uma avaliação de inadequado, o que se sugere é que o avaliador reformule a sua fundamentação. No final da reunião, marcam sempre a próxima porque os assuntos ainda não estão concluídos.

A segunda reunião da estagiária no CCA realizou-se dia sete de maio, sendo oficialmente a nº 4/2021, tendo como Ordem de Trabalhos a apreciação das avaliações do SIADAP 3, referentes ao biénio de 2019-2020, validação das propostas de Avaliação com desempenho relevante, desempenho excelente e desempenho inadequado e tendo a possibilidade de falar sobre outros assuntos e a estagiária ficou com a responsabilidade da folha de Presenças e pelas folhas da Ordem de Trabalho.

Esta reunião também se realizou na Sala Nobre e antes de estarem presentes os membros do CCA, a estagiária e a Dra. Cristina foram para a sala para verificar se tudo estava preparado, a estagiária separou as folhas da Ordem de Trabalho por todos os colaboradores da CME e assim que chegavam entregava a folha de presença para assinarem.

Os elementos integrantes da CCA e a disposição das mesas são iguais à outra reunião.

Alguns membros da mesa tinham computadores para ver os *scanners* que a estagiária efetuou da avaliação e outros tinham em papel.

O Presidente iniciou a reunião com os assuntos abordados na Ordem de Trabalhos e começou por revelar que a avaliação de inadequado tem alguma fundamentação que está mais consistente e pediu a opinião dos seus colegas e ambos concordam com alguma dificuldade em entender a caligrafia do avaliador e era necessário refazer esses fundamentos torná-los mais sólidos, tendo um plano de desenvolvimento e de formação e um plano para reintegrar a pessoa e mencionaram que deve de ter uma fundamentação mais organizada e explicita.

Outro assunto era sobre as quotas, os avaliadores devem de ter atenção às quotas de relevante que são extremamente demasiadas, algumas fundamentações de avaliações de relevante são as mesmas para todas as pessoas e para estes casos é necessária uma melhor fundamentação.

Esta reunião conseguiu solucionar o problema das quotas, ou seja, foi aqui que se baixou as notas dos avaliados consoante os parâmetros de desempate para caber nas mesmas.

Por fim, a Dra. Cristina deu à estagiária a oportunidade de participar numa formação da Expo RH 2021 com duração de três dias, via online. Nos dias dezasseis, dezassete e dezoito de junho foi realizado três formações em salas diferentes, ou seja, o primeiro e segundo dia tiveram três salas disponíveis, nomeadamente, o Auditório Casa das Histórias Paula Rego, o Jardim do Museu do Mar e o Teatro Gil Vicente com uma formação em cada sala e no último dia era só duas salas com formações em cada, nomeadamente, o Auditório Casa das Histórias Paula Rego e o Teatro Gil Vicente, todas as salas tinham formações desde as 9:20h até as 17:00h, variando entre *workshop*, intervenção, pontos de vista, *meet the markers*, mesa redonda, entre outras, a estagiária teve de escolher entre inúmeras formações aquelas que eram importantes para o presente relatório.

## Capítulo 4 – Reflexão crítica sobre o Estágio

No decorrer dos quatro meses de estágio repartidos entre presencial e teletrabalho, a estagiária realizou funções na DGP-SAP, as principais são, o Recrutamento e a AD e as secundárias são, nomeadamente, receber e enviar e-mails, realizar ofícios, algumas aprendizagens no *excel*, manusear a impressora, ler diversos documentos, atendimento telefónico e ao público, realizar mini sessões de entrevista e esclarecimento, organizar o armário dos processos de funcionários a tempo certo, entregar documentos para o arquivo morto, organizar o material de escritório, ajudar no reconhecimento facial no relógio de ponto, realizar a primeira e segunda vigia das provas, observação da primeira reunião da CP, observação da primeira e segunda reunião do CCA e participação na formação Expo RH 2021.

A estagiária no início estava nervosa e um pouco confusa com tanta informação recebida no primeiro dia, mas conseguiu efetuar as atividades iniciais com sucesso, de vez enquanto perguntava novamente para ter a certeza do que estava a fazer e pouco a pouco ganhou confiança nas suas ações e o seu desempenho melhorou.

A primeira atividade desempenhada mencionada e explicada neste relatório de estágio é o Recrutamento, este processo rotineiro e burocrático de tramitação concursal é realizado para todas as pessoas, quer seja interno como externo na organização aceitando candidatos estrangeiros, mas que tenham a nacionalidade portuguesa, cada passo encontra-se na portaria n.º 125-A/2019.

O primeiro entrave que a estagiária reparou neste processo foi a entrega do mapa de pessoal, isto é, a Dra. Cristina envia um e-mail para todas as UO a pedir o mapa de pessoal e o mapa de efetivos com o prazo de entrega, no entanto muitos dos dirigentes não entregavam o mapa na data

indicada, pode ser por esquecimento, por outras atividades acima desta, no entanto esta atividade é realizada obrigatoriamente todos os anos e não enviando no tempo estipulado demonstra uma desvalorização do trabalho da DGP, pois este documento é importante para novas contratações e saber quantos funcionários estão a trabalhar em cada divisão e secção que futuramente será entregue ao Presidente da CME tendo também uma data específica para o seu envio. Para além disso quando o mapa de pessoal é entregue á DGP, este tem de realizar a sua avaliação, verificando se existe algum erro ou falta de informação devolvendo para a UO para esta o corrigir. O atraso do envio dos documentos consequentemente atrasará todo o processo seguinte.

O Presidente da CME pode concordar com o estabelecido no mapa de pessoal, mas terá sempre de pedir autorização à AM para efetuar qualquer mudança, abertura do processo concursal, contratação ou outro procedimento, porque a CME estava endividada, então tem de dar justificação de cada passo que faz. E ainda pode acontecer o caso da própria UO precisar de contratar pessoas depois do mapa já elaborado e validado por ambas as organizações, isto demonstra uma falta de controlo e de organização que pode prejudicar não só a unidade como os trabalhadores da mesma. E se realmente precisar e se houver possibilidade isso só atrasará mais ainda o processo, pois tem de se elaborar uma alteração no mapa de pessoal que tem de ser validado pelas organizações, elaborar o processo de abertura do procedimento concursal que também tem de ser validado pelas duas organizações e só depois de tanta burocracia e desperdício de tempo é que se começa o processo de recrutamento.

Isto é, se todos realizassem o seu trabalho de forma organizada, a tempo e horas não haveria tantos problemas com os prazos.

Outro entrave é o júri que segundo a alínea número um, no artigo 14.º da Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril, refere que “Compete ao júri assegurar a tramitação do procedimento concursal, desde a data da sua designação até à elaboração da lista de ordenação final, ainda que, por iniciativa ou decisão do dirigente máximo, o procedimento possa ser parcialmente realizado por entidade especializada pública ou, quando fundamentadamente se torne inviável, privada, designadamente no que se refere à aplicação de métodos de seleção”, no entanto a estagiária não teve contacto com nenhum ofício ou documento oficial assinado pelo Presidente da CME para outra entidade especializada pública poder interferir ou ajudar no processo, portanto o júri devia de controlar e ser responsável por todo esse processo, o que não se verifica na prática.

A DGP-SAP assume um papel de mediador entre o júri e os candidatos, ou seja, auxilia bastante todo este processo, como por exemplo, esta divisão publica diversos processos concursais na Bolsa de Emprego Público, DR, na CME e no Jornal de Expansão Nacional, também preenche uma parte do formulário da candidatura, recebe por email todas as candidaturas, CV e outros documentos por parte dos concorrentes, imprime, coloca num mapa de *excel* para que quando esses candidatos ligarem para esta divisão, os Técnicos saibam dar informação sobre o processo, isto é,

como está a decorrer o procedimento de cada concorrente, também furam, agrafam as folhas e colocam nos *dossiers*, organizando-os para serem entregues a um membro do júri. Os júris analisam todas as candidaturas e selecionam todas aquelas que têm as informações completas e as que não têm e entregam à DGP-SAP e esta faz uma carta a referir quem passou para a fase seguinte e outra carta a dizer quem não conseguiu passar por falta de documentos, por exemplo.

Os métodos de seleção são escolhidos, elaborados e avaliados pelo júri e são entregues à Divisão onde elaboram igualmente uma carta a relatar quem passou para a fase seguinte e quem ficou desqualificado para o cargo. No final do processo existem candidatos que vão até a Divisão ver as suas provas, ou seja, comparar as suas respostas com as respostas verdadeiramente legais do exame. No final quando o júri escolhe quem é o eleito é novamente a Divisão que faz uma carta a dizer que essa pessoa ficou com o lugar e que deverá deslocar-se à DGP-SAP para elaborar a celebração do contrato entregando alguns documentos essenciais.

O júri não consegue por em prática o prazo que está estipulado por lei, alguns obstáculos são, nomeadamente, a demora a rever os documentos entregues pelos candidatos e na identificação, seleção e correção dos meios de seleção para escolher os futuros profissionais, algumas soluções poderiam ser conseguir uma plataforma eletrónica que facilitasse o processo como por exemplo, verificar se os candidatos têm toda a informação que se pede na candidatura e por outro lado, se os métodos de seleção já estivessem pré-definidos para cada carreira e para cada posto de trabalho seria mais fácil e justo para a entrada dos funcionários quer internos quer externos à organização, também poderia enviar e-mails com o resultado das avaliações e a SAP poderia ter acesso a essa plataforma para quando algum concorrente tiver dúvidas poder esclarecer, já que os participantes não têm o contacto do júri. Esta nova tecnologia poderia facilitar a coleta, organização, consolidação, transmissão, armazenamento e a análise da informação bem como a alocação e comunicação em tempo real.

A segunda atividade principal desenvolvida foi a AD do SIADAP 3, a avaliação devia responsabilizar todos os atores desde o topo até a base, o que não se verifica, pois, o Presidente de CME não é avaliado.

Neste processo a DGP-SAP envia por e-mail as fichas de avaliação que em reunião entre o avaliador e o avaliado são expressas quais os objetivos e competências necessárias para este biénio e são entregues para os Técnicos da Divisão, esse processo é feito anualmente desde 2007, ou seja, desde 2007 que fazem este processo de dois em dois anos e mesmo assim ainda há trabalhadores que se esquecem ou não querem assinar, datar, colocar as competências atrasando o processo de AD e menosprezando o trabalho dos profissionais desta área.

A primeira reunião do ano é onde se define os objetivos e competências que o trabalhador devia demonstrar e permitir uma relação direta e clara entre o avaliado e avaliador, um sinal de cumplicidade, comunicação e comprometimento aumentando assim o esforço, trabalho em equipa, flexibilidade, adaptabilidade e motivação de ambos, demonstrando que apesar de o avaliado ter a última palavra o funcionário também pode dar a sua opinião e que pode ser levado em conta, aumentando a sua lealdade, autonomia, oportunidade, estratégia, motivação, aprendizagem, iniciativa e satisfação avaliando as necessidades de formação e progressão na carreira, de modo a facilitar o crescimento pessoal tendo sempre um pensamento de reflexão e projeção sobre as ações que são realistas e capazes de fazer naquele biênio e se algum objetivo não fosse cumprido ambos teriam de se reunir e reajustar o seu progresso e rumo.

A estagiária verificou que algumas pessoas não se importam muito com a reunião de início do ano, mas sim com a nota final pois é esta que determina o aumento salarial e mais três dias de férias e no fim várias pessoas quando não conseguem a nota que querem pedem a intervenção da CP e reclamam porque não conseguiram superar as expectativas que estavam descritas no documento que foi combinado por ambos os funcionários.

Devido à crise e pandemia muitos dos objetivos não foram cumpridos, assim, tiveram e poderiam ter a oportunidade de os alterar para que fossem cumpridos, pode-se fazer este processo através de um formulário para reformular os objetivos durante o ano, no entanto alguns deles não o fizeram prejudicando o funcionário e a DGP, alguns problemas são a falta de apoio ativo e a falta de formação e comunicação dos dirigentes sobre o processo da AD, um avaliador mal preparado cria um ambiente de medo e este por conseguinte não se empenha e assim demonstra efeitos muito negativos condenando o mesmo ao seu atraso e fracasso.

Quando os avaliadores enviam as fichas alguns enviam tal como receberam, ou seja, a estagiária teve o cuidado de fazer uma letra legível a mencionar tudo o que faltava e em que ponto era, isto é, se era no ponto 2 ou 13, em que ficha era e houve trabalhadores que enviaram os documentos com os *post-it* colocados pela estagiária, outros tiraram os *post-it*, mas não fizeram alteração nenhuma e ainda houve um caso em que colocaram o envelope com todos os documentos que precisam de ser alterados dentro de um outro envelope e enviaram para a Divisão, sem o abrir e sem corrigir as suas deficiências. A estagiária falou com a Dra. Cristina e com o Sr. Galhardo. A Dra. fez questão de esclarecer o assunto com o avaliador e a aluna enviou de novo os documentos, mas nesse momento sentiu-se frustrada, desmotivada e desvalorizada pelo árduo trabalho efetuado.

Portanto, se as pessoas não assinarem, datarem, terem as competências referidas no SIADAP, fundamentar se a pessoa tiver uma menção de desempenho inadequado, relevante e de mérito ou a nota que está na avaliação não corresponder a nota final que está no *excel*, os Técnicos e a estagiária enviam os documentos de volta com as devidas alterações que os avaliadores e avaliados têm de fazer para conseguir concluir o processo e com esta ida e vinda só acaba por perder

tempo e assim atrasa todo o processo. A estagiária sublinha o facto de que não é o primeiro ano que se realiza a AD, mas sim há 14 anos de trabalho consecutivo.

Em contrapartida, há que reconhecer e dar valor aos avaliadores e avaliados que cumpriam com todas as indicações dadas pela estagiária.

Existiu dois casos de avaliados que não queriam assinar o ponto 13. Tomada de conhecimento depois da homologação, porque não concordavam com a nota, assim, o Sr. Galhardo fazia um ofício a explicar que se não assinar não podia reclamar, porque só se pode reclamar depois de ter conhecimento da nota, ou seja, irá reclamar do quê se não sabe que nota é que teve, isto reflete que os avaliadores não sabem ou não informam os avaliados sobre o processo de AD.

A DGP-SAP só pode concluir o processo se tiver todos os dados e informações completas, pois se os trabalhadores quiserem reclamar, os técnicos têm provas.

Este processo da AD é um processo rotineiro e muito burocrático e está exposto todas as fases na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

A primeira atividade secundária foi receber e enviar e-mails, o que facilitou a comunicação e a transferência de documentos por *scanner* porque enviar o documento sem ser *on-line*, ou seja, pessoalmente, demora tempo, às vezes mandavam e-mails ao Sr. Galhardo, mas como tinha muito trabalho e como a estagiária conseguia fazer, o Sr. comunicava o que a pessoa que enviou o e-mail queria e a estagiária ia realizar essa ação e enviar o e-mail com os documentos necessários.

Também houve casos em que ligaram para a Divisão e pediram para a estagiária enviar um e-mail sobre as notas de um avaliado, tendo sempre conhecimento ao Sr. Galhardo e Dra. Cristina e sempre antes de enviar lia para o seu superior o que tinha escrito, para ser corrigido.

A segunda atividade secundária foi elaborar ofícios, todos os documentos principais estão dentro de uma pasta para facilitar o trabalho dos Técnicos, estes só têm de escolher o correto e alterar alguma informação necessária para que este se torne único.

Outra atividade secundária foi o atendimento telefónico, no início do estágio a estagiária só atendia telefonemas e apontava os recados ou passava a chamada para o Sr. Galhardo ou a Sra. Paula Pinto dependendo do assunto que a pessoa queria esclarecer. Quando eles não tivessem, a estagiária simplesmente escrevia num papel e quando os Técnicos chegassem a estagiária dizia o assunto. Com o passar do tempo e com todos os conhecimentos adquiridos a estagiária começou a responder às perguntas simples sobre o SIADAP 3, por exemplo, em que estado estava o processo, quando e como pode reclamar, onde e quando pode assinar, qual é o processo da sua ficha, entre outros, no entanto ainda havia o caso de algumas pessoas não quererem falar com a estagiária, mas sim com os Técnicos pois eles tinham mais confiança, porém as informações corretas que estavam no *software* a estagiária também tinha acesso.

Quando era o atendimento presencial, primeiramente, os funcionários queriam saber o nome da estagiária e porque é que estava lá, de que Universidade e de que área era, depois de terem essa informação dirigiam-se logo para o Sr. Galhardo, mas mais tarde a estagiária também começou a esclarecer algumas dúvidas, mas quando não sabia, ela dizia para aguardar, contudo quando eram coisas simples como fotocopiar e guardar documentos a estagiária ia, com o passar do tempo essas pessoas que se dirigiam ao Sr. Galhardo começaram a dirigir-se para a estagiária porque o Sr. estava ocupado naquele momento e quando a estagiária sabia, conseguia responder às questões relacionadas com o SIADAP até a Dra. Cristina e o Sr. Galhardo felicitaram pelas respostas corretas e quando não sabia pedia para aguardar.

A aprendizagem de algumas funcionalidades do *excel* pode servir para a estagiária futuramente quando tiver um emprego, possa desempenhar essas competências perfeitamente. A seguinte é manusear a impressora, esta atividade foi bastante importante porque esta Divisão usa bastante o papel e para a estagiária imprimir ou fazer *scanner* era importante ter pelo menos um conhecimento básico sobre como funciona a máquina e até conseguiu ajudar outros funcionários.

A estagiária não poderia explicar as coisas tanto por telefonema como presencial sem ter por base diversos documentos, Leis, Decretos-Leis, Resolução entre outros documentos fornecidos pela DGP-SAP, a estagiária lia, sublinhava e apontava todas as dúvidas que tinha para no dia seguinte realizar as mini sessões de entrevista onde perguntava sobre esses documentos e sobre as atividades desempenhadas no dia anterior que estavam descritas no diário de campo. Estas mini sessões e a leitura dos documentos refletia o interesse da estagiária, bem como manifestar a curiosidade em saber mais sobre o assunto exposto ao longo dos dias de estágio.

A atividade de organizar o armário dos processos de funcionários a termo certo foi uma atividade voluntária porque para além de ter tempo disponível, a estagiária não conseguia encontrar os ficheiros porque havia alguma desordem dos processos, assim a estagiária realizou essa ação demonstrando uma faculdade de planeamento, organização, agilidade e iniciativa. Alguns destes documentos foram retirados e colocados no arquivo morto temporário porque já não faziam parte do quotidiano, mais tarde a estagiária conheceu novas pessoas e novos locais como o arquivo morto, entregando os diversos documentos.

A organização do material de escritório também foi uma ação voluntária, desde apontar o material necessário, ir buscar o material até organizá-lo dentro da caixa. Nesta tarefa a estagiária também conheceu outros espaços da CME como a reprografia, a sala onde está o médico de serviço, sala de fiscalização da documentação da CME, a biblioteca e outras salas da CME. A estagiária conseguiu demonstrar interesse por conhecer outras salas e funções da CME, mostrando iniciativa, organização e participação noutras tarefas que não estavam programadas no acordo de estágio e desenvolver o poder de comunicação entre os membros da CME.

A outra atividade foi ajudar no reconhecimento facial do relógio de ponto, esta tarefa foi também realizada fora do plano de acordo de estágio onde a estagiária ajudava a Sra. Paula na parte de conseguir os nomes e o número dos funcionários, sabendo quem participou e quem falta participar. Também aconteceu alguns problemas no manuseamento do aparelho, este simplesmente deixou de funcionar durante um longo período de tempo e também aconteceu o funcionário não conseguir validar o seu cadastro por problemas da máquina por um lado e por outro a própria pessoa não colocou bem a face no círculo, não fez o movimento da cabeça corretamente ou fez muito rápido e o círculo não ficou verde, mas sim vermelho. Assim, os funcionários teriam de repetir todo o processo de maneira mais calma até conseguir se cadastrar com sucesso, tendo como foco adicionar todos os funcionários no relógio de ponto de maneira a facilitar o trabalho dos RH, nomeadamente, na assiduidade e pontualidade.

Assim a estagiária teve oportunidade de conhecer diversas pessoas de inúmeros setores, tendo acesso a novas e diferentes aprendizagens, desenvolvendo a capacidade de socialização e de comunicação e demonstrar interesse pelos conhecimentos de diversas pessoas.

A primeira e a segunda vigia das provas realizadas pela estagiária ocorreu na escola André de Resente, em ambas a estagiária estava um pouco nervosa, no entanto sentiu que estava mais preparada e confiante para a segunda vigia porque na primeira os técnicos explicaram como havia de decorrer a prova quinze minutos antes de realizar a vigia e também as pessoas entravam na sala sem confirmar-mos quem era, enquanto que na segunda vigia, o Núcleo de Formação deu um papel com as regras que tinham de exercer na vigia um dia anterior à prova, antes das pessoas entrarem confirmávamos se a pessoa estava na sala correta, porque tínhamos uma lista com os nomes e a sala dos participantes, nessa ficha comparávamos o número do CC com o que estava na ficha. A estagiária considera que a segunda vigia tem mais controlo sobre a veracidade dos candidatos bem como um melhoramento a nível de segurança das provas, ou seja, os vigias tinham que escrever o seu nome nas folhas das provas bem como no fechamento dos envelopes que nos foram entregues.

A primeira reunião da CP observada pela estagiária, demonstrou uma falta de respeito, pois esta sala estava reservada há muito tempo e quando todos se dirigiram para a sala de reunião, estava alguém a ocupá-la, sabendo perfeitamente que já estava comprometida, os Técnicos esperaram até essa pessoa sair sentando-se do lado oposto aos que estavam inicialmente.

Esta reunião pretende identificar o caso, saber o porquê do pedido da intervenção da CP e dar soluções possíveis. Havia sete pedidos em que maioritariamente foi por causa dos objetivos, uma das soluções era retirar os objetivos que tiveram menor valor e focar-se naquelas que tiveram maior avaliação, no entanto o mínimo são três objetivos, por isso se tiver cinco objetivos podem tirar dois e continuar o processo de avaliação. Aqueles que não têm condições de avaliação têm de ficar com a nota da avaliação anterior ou têm de fazer por PC. Outro problema a tratar é que muitos dos objetivos não são claros e assim o trabalhador não entende o que irá executar, bastantes vezes quer se pôr

tudo num só objetivo e não se pode, uma pessoa tem de saber perfeitamente o que é pedido, o que vai fazer, o que é necessário atingir e qual é a sua meta. Para isto serve a primeira reunião entre o avaliador e avaliado.

Por causa da pandemia muitos dos objetivos que foram estabelecidos no início do ano não foram cumpridos e por isso tiveram de ser adaptados, se os avaliados e avaliadores não conseguirem corresponder as expectativas propostas, a única solução seria refazer os objetivos para conseguirem uma boa nota, se tivessem feito isso, muitos dos pedidos de CP não teriam sido realizados.

Certas justificações para este assunto foi que certos avaliados pediram para trocar os objetivos por e-mail ou via oral devendo sempre ter provas do que fizeram, porque ele pode ter pedido, mas o avaliador não ter aceitado, ou não ter visto, ou até podem ter tido a reunião e modificar os objetivos, mas o avaliado não o ter feito e declarar que não houve a reunião nem a decisão dos objetivos, existem muitas possibilidades e muitas opiniões, mas se não houver provas das ações a CP não pode fazer grande coisa, por exemplo, existem algumas coisas que não estão nas mãos do avaliado, mas sim do avaliador, como por exemplo, certificar os objetivos, este deveria ter realizado uma reunião para rever os objetivos e ainda há o caso de o próprio avaliado não conhecer o seu avaliador, sendo-lhe entregue por um intermédio uma ficha com as competências para o avaliado tomar conhecimento e assinar e depois nunca mais toma atenção às suas funções atribuídas, demonstrando uma desvalorização do processo de SIADAP3.

Alguns dos argumentos elaborados pelos avaliados não têm uma boa fundamentação nem justificação, outros mencionam o que fizeram durante o ano e atividades que não estão definidas e programadas na sua ficha de avaliação. Há a possibilidade de as pessoas que têm boas notas só se focarem em cumprir os seus objetivos e superá-los, no entanto, descartam os outros aspetos e há pessoas que se esforçam muito nas suas competências como em outras atividades ajudando outras pessoas, sendo multifacetadas, mas que não são valorizadas porque não está definido nos objetivos.

Ocorreu um caso de duas pessoas que têm a mesma justificação inicial, mas uma delas enganou-se pedindo uma coisa no início e no final pretendia outra. Os funcionários referem quais os objetivos que tinham de ser modificados, quais se esforçaram mais para ter mais pontuação e o que eles fizeram para conseguir superar esses objetivos, no entanto alguns destes pontos chave não são descritos detalhadamente.

O avaliador tem de tomar conhecimento e atenção ao que os seus avaliados dizem porque pode haver uma referência e justificação do porquê de não se realizar tal objetivo. Os comentários das propostas dos funcionários podem ter algum fundamento duvidoso e por isso se chama os avaliadores e avaliados para esclarecer. Existe um funcionário que usou os seus próprios recursos porque os da CME eram antigos e restritos.

Outras justificações são que os trabalhadores explicam porque merecem tal avaliação e em que objetivos merecem explanando o que fez durante o biênio para superar esses objetivos e pede para que as quotas não interfiram na sua avaliação.

Em suma, alguns trabalhadores sentem que a nota que teve não reflete, nem reconhece a nota que merece ter, todo o esforço, empenho, dedicação, comprometimento com o serviço público, enaltecendo e dignificando este, colaborando para a melhor resolução dos problemas, estando disponíveis para aprender e participar em outras áreas, outras justificações podem aparecer de forma mais bruta, referindo o pouco tempo em família e que quanto mais dão ao serviço menos reconhecimento têm sentindo-se desmotivado e de certa forma sendo perseguido pela chefia e por fim justificam-se com os anos que estão a trabalhar na CME.

Outra questão esclarecida nesta reunião foi o facto de a avaliação do biênio ser referente a esse período, o que ela fez nos anos anteriores não vai contar para este biênio, mas sim para o biênio em que realizou essas ações. Existem casos que pelo ano anterior ter tido um relevante este ano também têm de ter, as coisas não funcionam assim, o que fez no biênio passado fica no biênio passado um novo biênio tem novos obstáculos, propostas, objetivos que devem ser conseguidos e superados, se querem ter uma avaliação de relevante têm de continuar o bom trabalho. A diminuição da qualificação transmite na pessoa um sentimento de injustiça e desmotivação, apesar disso o trabalhador tem de fazer o que esta descrito nos objetivos e competências e se superar nesses pontos.

As suas avaliações podem ser devido ao conflito pessoal entre eles que se reflete nas notas atribuídas, isto conseqüentemente, por um lado, aliciará a uma conversa entre eles ou atrairá frustração e com isto eles andam contrariados fazendo o menos possível.

Houve um participante da reunião que esclareceu que o sindicato pede a todos os avaliadores para colocarem as competências e objetivos com pontuação máxima e se não conseguirem a avaliação que pretendem, refere para eles reclamarem, sem terem noção do seu real valor.

Algumas soluções para estes processos são, nomeadamente, chamar o avaliador e o avaliado em simultâneo ou individualmente e pedir ao avaliado que justifique melhor os seus argumentos.

O avaliado tem que ser justo na sua avaliação, pois pode meter menos à espera que o seu avaliador lhe dê mais, por um lado, este concorda com a sua avaliação continuando assim com a mesma avaliação e depois fica indignado e pede reclamação, ou por outro lado, o avaliado pode dar mais ou a nota merecida, para todos estes processos é necessário ter provas para chegar ao nível máximo, não se podendo colocar como o melhor se não o é. Pode existir a possibilidade de uma pessoa poder por tudo no nível mais baixo porque quer sair do serviço onde está ou porque realmente não se acha competente para tal.

A função do avaliador é saber um pouco sobre o historial da pessoa para saber o porquê da sua avaliação e como ajudá-la. O avaliador está numa situação de poder que também é uma posição que o pode deixar desconfortável e frágil em que os avaliadores querem ficar bem vistos pelo avaliado e atribuem a nota máxima, mas também se sentem autoritários e com poder revelando quem manda e que podem dar a nota que quiserem por inimizade, amizade ou realmente por justiça.

A maneira como os avaliados reconhecem ou não a autoridade do avaliador e as consequências das relações dentro da organização poderá contribuir para reforçar a motivação e os laços com a instituição ou pelo contrário a avaliação pode contribuir para aumentar a desmotivação, insatisfação e a deterioração das relações entre os profissionais da organização.

Nesta reunião também se volta a referir que tanto o avaliador como o avaliado não levam o processo a sério e só se importam com a nota final da avaliação, isto é, em ter a melhor nota, pois esta vai aumentar a sua remuneração e carreira e não é desta forma que estão a ajudar a que se faça uma avaliação mais correta e justa.

As reuniões do CCA que a estagiária assistiu foram de extrema importância, pois são nestas reuniões que se demonstra a preocupação dos trabalhadores e dos avaliadores e os supostos problemas que podem existir como por exemplo, não saber ler, escrever ou interpretar a informação de forma errada e por vergonha não perguntar ao seu superior e assim exercer funções de média qualificação.

É nesta reunião que se vai modificar as avaliações para estarem dentro das quotas, durante a reunião, alguns técnicos estavam em chamada, o que demonstra uma falta de consideração perante as pessoas que estavam na mesa e a Dra. Cristina menciona algumas deficiências dos anos passados que continuam a ocorrer este ano, por exemplo, o atraso na entrega das fichas de avaliação. Se todos os biénios fazem o mesmo processo sendo este obrigatório porque não fazem logo tudo bem desde o início, já tiveram muitos anos para entender como o processo funciona.

Na reunião mencionaram que aqueles colaboradores que têm relevante no ano anterior e se este ano não cumpram 365 dias do biénio irão ficar com a mesma avaliação de relevante, ganhando assim mais salário enquanto que outras pessoas que trabalham durante anos tentam chegar a esse nível, algumas conseguem e outras não, demonstrando uma injustiça perante as pessoas que trabalham e se esforçam todos os dias para conseguir superar os objetivos propostos, passando por diversos obstáculos. Poderá existir a possibilidade de os funcionários faltarem ao trabalho de propósito para continuarem com a nota relevante e assim aumentar o salário.

Uma outra perspetiva é que se uns são profissionais e rigorosos na atribuição do valor de relevante existem outros que são condescendentes, ou seja, dão mais relevantes, no entanto têm a mesma justificação, não há diferença entre as pessoas e dão as notas que querem por afinidade ou cumplicidade porque tem havido um aumento substancial das quotas. Podendo fazer com que

aquelas pessoas que realmente merecessem a nota deixam de ter porque têm de se enquadrar às mesmas quotas demonstrando revolta e sentimentos negativos pelo seu trabalho não ser reconhecido.

Porém, existem outros avaliadores que são justos e rigorosos, mas sentem-se injustiçados porque não dão relevante aos funcionários que merecem para estarem nas quotas, enquanto outros dão de mais e não sofrem consequências porque no final de contas depois de reclamarem o avaliado vai ficar com a avaliação do avaliador apesar de nalguns casos poder ser justo ou não, pois, o Presidente já não tem o dever de ter atenção às quotas, por isso, dá o mérito às pessoas que acha que merece, fazendo com que não existisse autoridade da CCA, portanto se esta baixa para entrar nas quotas e o Sr. Presidente aumenta porque não tem a obrigatoriedade das mesmas e assim dando a nota máxima, esta reunião de CCA é uma perda de tempo e as suas decisões a este nível não valem de nada sendo mais um obstáculo para a conclusão do processo.

Uma das consequências deste sentimento de injustiça será que a chefia futuramente começa a dar relevantes e méritos a todos os seus funcionários.

No ponto de vista da estagiária isso não se devia de fazer, devia de ter em conta as quotas para isso é que elas existem e estão descritas na lei e se realmente a pessoa se esforçou e conseguiu superar os objetivos e competências propostas devia de ter um desempenho relevante, pondo de parte os sentimentos de amizade e inimizade verificando aspetos e factos verídicos que validam realmente a nota, a estagiária acredita que as notas iram baixar bastante. Se mesmo assim todas mereceram essa nota, uma solução poderia por objetivos mais difíceis, mas realistas, possíveis, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.

É necessário dar um aviso a todos os avaliadores sobre o número máximo de quotas e que não o devem de superar.

Mais um aspeto a ter em conta é que a reunião começou tarde e nem todos estavam presentes e ao longo do tempo ia aparecendo o resto dos membros do CCA.

Na segunda reunião a estagiária ficou responsável pela folha de presença e Ordem de Trabalhos distribuindo por todos os elementos da mesa. Alguns membros tinham computadores e outros tinham os documentos em formato de papel onde viam as fichas e as respetivas fundamentações e avaliações.

Esta reunião demonstrou um interesse por um trabalhador que teve inadequado expondo preocupação com o estado de saúde, autoestima, social e profissional e fornecendo algumas resoluções como, falar com o trabalhador para perceber o que se passa e arranjar uma solução, propondo melhoria através da formação, pois é através desta que se transformam as pessoas de forma a conseguir um conjunto de desempenho superior e o modo como o processo de avaliação é

conduzido permitindo um aperfeiçoamento contínuo e permanente que poderá compreender os processos e esta transformação não será autônoma, rápida e fácil, mas mesmo assim será realizada para o bem do trabalhador e da organização.

Também referem que o trabalhador foi honesto porque a mesma nota que o avaliador lhe atribuiu foi a mesma nota que ele deu a si próprio. O avaliador tem de estimular o seu funcionário e estar presente na vida profissional deste.

O impacto do inadequado contribui para diminuir ainda mais o seu desempenho, autoestima, sentimento de pertença na organização, exclusão interna, significando que a instituição está a dizer a um funcionário que não cumpriu com o seu trabalho pois trabalhar com as pessoas é complicado, demonstrando dificuldade em adaptar aquilo que a organização agora exige deles, mas pode acontecer uma situação profundamente terrível para a pessoa quando não se revê nessa avaliação.

Existe a possibilidade de as pessoas sentirem revolta e que não estão a ser valorizadas, mas que não demonstram através da intervenção da CP, CCA e reclamação, por pensarem que não vale a pena.

No final do processo de inadequado, o avaliador não sabia justificar e fundamentar planos de desenvolvimento e depois de tantas reformulações acabou por lhe dar 2.000 a nota mais baixa do adequado.

Por fim, mencionaram que faltam fichas de avaliação por parte de algumas UO, e se essas avaliações tiverem relevantes e méritos terão de realizar outra reunião de CCA para baixar essas avaliações, porque numa primeira reunião já se baixou as notas para caberem nas quotas, as segundas não irão para as quotas porque estas já estão sobrelotadas desde a primeira, ou seja, as fichas de AD entregues mais tarde não têm as mesmas oportunidades que as primeiras. Todas as fichas deveriam de ser entregues ao mesmo tempo, para isso têm um prazo estabelecido pela Lei que se deve cumprir, para fazer-se logo uma reunião para discutir e argumentar todos os casos e resolverem-se os problemas com o máximo de igualdade e imparcialidade, reduzindo o tempo e diversas reuniões.

Num ambiente de igualdade, prosperidade, justiça e equidade, os trabalhadores e avaliadores vão construindo símbolos, significados e estratégias que formam diferentes atitudes face ao trabalho, devendo ter em conta as especificidades de cada colaborador, bem como, uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa, partilhando informações e conhecimentos com os colegas e disponibilizando-se para os apoiar, quando solicita, contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho, identificar erros e deficiências na organização propondo soluções e alternativas aos procedimentos tradicionais, sugerindo novas práticas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço, resolvendo com criatividade problemas não previstos, respondendo com prontidão e com disponibilidade e demonstrar a capacidade de

compreender e integrar na sua atividade profissional as normas de segurança.

A última atividade foi a formação desde o dia dezesseis até dezoito de junho, eram três dias de formação e em cada dia tinha três salas diferentes e a estagiária teve de escolher entre os temas de interesse pessoal e os temas que estavam no âmbito do estágio, a aluna preferia que houvesse mais dias de formação com as formações todas, ou seja, cada dia uma sala diferente.

A estagiária pensa que as formações são destinadas para as empresas que queiram evoluir em oposição da CME que quer evoluir claro, mas que tem determinadas regras devido à sua burocracia e hierarquia.

Se houvesse processos menos burocráticos as UO podiam ser ágeis, autónomos, responsáveis e hábeis a tomar decisões, alguns problemas seriam resolvidos de forma rápida e sem ter muitas consequências para a população.

Existem algumas parecenças entre a CME e as formações dadas pelo Expo RH, nomeadamente, os RH têm de estar presentes porque são aqueles que têm a primeira interação e integração com a pessoa, assegurando que têm todas as informações importantes que necessitam saber. A chefia direta irá explicar o que é esperado pela pessoa em todas as funções e é necessário estar uma pessoa mais experiente durante algum tempo com o novo funcionário para informar o que pode e deve fazer e o que não pode nem deve fazer. Os RH são mais importantes do que nunca, pois impulsionam a organização e os trabalhadores ao sucesso gerindo as pessoas, modelando-as e completando-as para se tornarem ágeis, flexíveis, com o objetivo de poderem se configurar e adaptar de acordo com as necessidades da sua organização.

As práticas de AD são desde sempre efetuadas, a partir do momento em que o trabalhador entra já se começa a avaliar o desempenho do mesmo quer seja formalmente ou informalmente, evoluindo ao longo do tempo com objetivos ajustados e melhorados sendo obrigatória nas organizações com uma avaliação qualitativa e quantitativa tendo como objetivo identificar as necessidades de formação melhorando o desempenho do colaborador no cargo, alterar hábitos e rotinas incorretas do trabalho, identificar rapidamente determinado problemas, elaborando soluções, proporcionando uma maior motivação e satisfação no trabalho, determinar os aumentos salariais e por fim aumentar a produtividade.

## Capítulo 5 – Considerações Finais

A Unidade Curricular, Seminário de Investigação II, consentiu ter contacto com o mundo real, com o mundo do trabalho, este estágio permitiu desenvolver conhecimentos, competências, capacidades e comportamentos profissionais e sociais como o que devemos fazer, como devemos agir, adquirindo e desenvolvendo novas formas de pensar, agir e sentir, ser uma pessoa mais empática, simpática, resiliente, tendo iniciativa, cooperação, entre outros aspetos, dando assim principal contribuição para o capital humano da estagiária fornecendo os materiais necessários para a elaboração do presente relatório, este estágio foi uma experiência enriquecedora e uma mais-valia para o futuro e sem dúvida uma experiência que despertou ainda mais o gosto pela área de RH.

A realização do estágio foi desafiante e a estagiária tentou dar sempre o seu melhor e ser bem-sucedida nas tarefas que lhe foram atribuídas e propostas permanentemente com a intenção de adquirir, melhorar e desenvolver o seu desempenho através de novas competências, capacidades, métodos de trabalho e conhecimentos tanto pessoais, escolares como profissionais. Os princípios gerais deste relatório de estágio baseiam-se na igualdade, imparcialidade, eficiência, honestidade, fiabilidade, rigor, objetividade, integridade e responsabilidade.

Ao longo do estágio a estagiária, por vezes cometia alguns erros, mas que servem de identificação e melhoramento para as próximas atividades sendo consideradas como oportunidades de aprendizagem para o prestígio e sucesso no desenvolvimento das suas tarefas futuras.

A estagiária afirma que os objetivos foram atingidos e que a pesquisa é uma mais-valia tanto para os estudantes como para os trabalhadores que estão a trabalhar na área como também para os funcionários que passam pelo processo para saberem o que fazer e como agir se se sentirem injustiçados com o processo, ou seja, este trabalho dá informações pertinentes e verídicas de todo o processo que se realiza na CME através das leis referidas anteriormente.

Compreendeu que por ser uma organização histórica, hierarquizada e burocrática é muitas vezes difícil aceitar e adotar mudanças para a sua melhoria, pois a CME é baseada nas Leis e estas raramente têm mudanças. Por vezes acontece algumas mudanças repentinas que a organização não está à espera, mas tem de se adaptar e consolidar conseguindo responder de forma eficaz e eficiente a todas as alterações e contribuindo para uma importância da atualização e reconhecimento de qualificação e de competências.

Algumas organizações burocráticas rígidas preferem a rotina e que os trabalhadores obedeçam e realizem o que os seus superiores dizem, ou seja, havia grande resistência às mudanças, pois podem ser geridos por indivíduos mais velhos ou que não possuem formação e/ou capacitação nas áreas específicas, pois eles teimam naquilo que sabem, no entanto verifica-se que as organizações

flexíveis possuem trabalhadores especializados e com qualificações que sabe coordenar, controlar, avaliar e melhorar no seu serviço, colaboradores que têm novas perspectivas, iniciativas, com ideias inovadoras, criativas e com uma visão para o futuro, que idealizam e concretizam estratégias favoráveis e que se adaptam constantemente às mudanças renovando as táticas e técnicas da empresa e assim demonstram mais qualidade, crescimento e lucro.

Esta nova visão da organização permite que as atividades exigem a cooperação não só dos gerentes como dos funcionários porque muitas vezes os funcionários podem dar soluções simples que os gerentes não conseguem ver ou vice-versa, criando formas mais flexíveis e rápidas para solucionar os problemas e aprender a lidar com a mudança, incerteza, competição e desafios melhorando assim a sua comunicação.

Para uma organização ter sucesso num mundo cheio de desigualdades, conflitos, concorrência e desonestidade, o fator mais importante e insubstituível são os funcionários que, por um lado, constroem e mantêm uma relação com os clientes e por outro lado, criam e inovam os produtos para satisfazer as necessidades dos mesmos sendo uma vantagem competitiva, quanto maior for o investimento nos funcionários maior será o seu êxito, desempenho e produtividade, pois estes são responsáveis pelos resultados alcançados e a superar. A CME começa a seguir este caminho, pouco a pouco, a melhorar o seu desempenho.

Sem as estratégias adequadas, a organização poderá estagnar, desequilibrar-se ou acabar por fechar. Uma organização deve se preocupar com aspetos motivacionais, psicológicos e comportamentais do trabalhador, pois este possui diversas necessidades, desejos e sentimentos e para um sociólogo é necessário identificar, considerar, analisar e compreender porque são estes sentimentos que influenciam o seu comportamento e desempenho no seu contexto de trabalho porque estes no fundo são um objeto instrumental e objetivo para a obtenção dos metas da organização, oferecendo aos seus funcionários a oportunidade de alcançar o sucesso fornecendo formações, habilidades, competências, experiências, bem como benefícios, bônus, evolução pessoal e profissional, integração à equipa e liberdade de escolha pelo qual, em troca, os funcionários mostram iniciativa, motivação, satisfação, empenho, desempenhando um trabalho exemplar que influenciará os clientes o que multiplicará o lucro da mesma, pois os funcionários são o reflexo e o resultado da organização.

Fazer a GRH é uma garantia de que todas as necessidades dos funcionários serão atendidas e que os mesmos estarão dentro dos cargos e funções que têm a capacidade para exercer. Se não conseguirem ter esse controlo, possivelmente a organização terá problemas em gerir a sua equipa, o que pode conceber conflitos internos, alta rotatividade de pessoas, a baixa lucratividade e o encerramento de contratos de trabalho.

A chave do sucesso da organização é o Recrutamento, é incontestável e indiscutível que as organizações recrutam pessoas para poderem sobreviver e permanecer no mercado de negócios, esta prática deve saber atrair e manter funcionários qualificados para alcançar as metas e o sucesso da organização, no entanto, a burocracia e todos os processos e testes que se têm de fazer para encontrar o tal, são demoradas, podendo levar meses até conseguir obter o candidato com o perfil ideal e perfeito, tal como foi referido ao longo do relatório de estágio a demora é consequência do júri que a realiza, pois desde o recebimento das candidaturas, a seleção dos meios, correção dos testes, entrevistas, entre outras práticas são entregues à DGP- SAP para eles, que não têm essa obrigação, realizarem ofícios e cartas aos participantes o que demonstra que o júri não é capaz de realizar o seu trabalho que é exercido à anos, que já o deveria de saber de cor, que têm todos os procedimentos e datas estipuladas nas Leis, já poderiam realizar o seu trabalho de forma mais eficaz e eficiente. Para além disso se o júri não escolher a pessoa certa pode trazer consequências gravíssimas para a organização.

Depois de serem oficialmente aceites e fazerem-se membros da organização é indispensável que haja uma mútua adaptação tanto a organização ao trabalhador como o trabalhador à organização e também o trabalhador aos outros membros para assim atingir um bom ambiente, o normal funcionamento e atingir os objetivos da organização, para alguns funcionários é difícil adaptar-se, pois são, conservadores, comodistas, não gostam de instabilidade, incerteza e insegurança, no entanto existe o oposto, membros que procuram obstáculos, destabilidade para se porem à prova e se superarem, através da inovação e da criatividade para isto é necessário ter uma escolha muito criteriosa, refletida e cuidada.

A responsabilidade social do recrutamento e seleção contribui de forma positiva para a sociedade gerindo os impactos não só sociais, como a entrada de uma pessoa na organização, integração, acolhimento e socialização, como económico proporcionando um ordenado em que o colaborador vive de forma confortável e paga as suas contas, como também ambiental, pois as organizações são os maiores responsáveis pela emissão de gases e poluição para a atmosfera contribuindo para a satisfação não só do profissional, cliente e cidadão como da própria organização.

A AD permite avaliar o desempenho do colaborador e deve promover novos e melhorados comportamentos fornecendo objetivos desafiantes, para isto é necessário que este saiba quais são os parâmetros que irão ser avaliados e a avaliação deve provar e melhorar tanto os sistemas como as pessoas e não pode estar separada da tomada de decisão. Estas práticas têm de ter em conta as regras, regulamentos, normas prescritas e existentes e o apoio concedendo responsabilidades aos seus membros.

Hoje em dia, o investimento no Recrutamento e na AD do capital humano é feito de forma cada vez mais racional, tendendo a haver um maior aproveitamento dos recursos disponíveis, humanos, materiais e financeiros e uma maior precaução em relação à forma como estas práticas de RH são

ministradas devido à tendência de cortes financeiros necessários e impostos por um orçamento menor a cada ano, devido à crise económica e pandémica e à divisão em que a CME se encontrava trazendo novos e diversos desafios para aqueles que procuram desempenhar as suas funções com qualidade, eficácia e eficiência.

A pandemia SARS-CoV-2 ensinou que devemos priorizar a saúde e a segurança, que é necessário sempre um planeamento para enfrentar os diversos obstáculos que podem surgir de um momento para o outro e que agora mais do que nunca estamos numa era digital e de informação. Ensinou-nos também que o país não está preparado para enfrentar esta pandemia, nem é capaz de se autodesenvolver e sobreviver sozinho sendo necessário que os estrangeiros venham para o nosso país ou aceitar dinheiro de fora, mostrando que Portugal não é um país independente e capaz de produzir os seus próprios bens governando-se autonomamente.

Algumas das dificuldades e limitações no Estágio Curricular na CME, são, principalmente, devido ao COVID-19, que em vez de ir todos os dias, a estagiária foi dia sim dia não, esta pandemia atrasou a entrada para o estágio tornando-se cada vez mais demorada e era necessário preencher um documento para entregar ao Sistema de Gestão Documental, mais conhecida por GesDoc, com um prazo de 15 dias de antecedência que tinha de ser aceite para entrar na instituição e ser ativado o seguro caso acontecesse algum acidente, ou seja, enquanto não fosse aceite o documento, a estagiária não poderia realizar a sua atividade e se preenchesse esse documento com alguma informação errada teria de fazer um requerimento alterando o que estava errado e assim teria de esperar mais tempo para ter essa aprovação.

Outra dificuldade foi que não existe um instrumento de avaliação que nos forneça informação completa, pois nem toda a informação obtida formalmente corresponde à realidade, por vezes os intervenientes diferentemente dos momentos, contextos e estado de espírito interpretam pensamentos e sentimentos diferentes fornecendo avaliações distintas. Outra limitação é que como o relatório de estágio, tem um estudo de caso, e como a estagiária saiu no meio do processo, as informações sobre quantos funcionários existe na CME não é o certo, pois durante o estágio contrataram novas pessoas, reformaram-se e despediram-se outras e as informações sobre os processos da CP e da Reclamação podem ter aumentado.

Algumas sugestões para a organização da CME são, nomeadamente, ter um livro de elogios, para aumentar o ego e motivação dos funcionários e estes se dedicarem mais ao seu trabalho, um gabinete de apoio aos cidadãos com uma caixa de sugestões sem ser numa página do *Facebook*. As sugestões de trabalhos futuros poderia ser, principalmente, realizar uma comparação entre uma CM que está endividada de outra que não está, quais as suas diferenças e o que fazem para combater e diminuir as despesas, o efeito do Covid-19 na vida profissional, pessoal, familiar e social dos trabalhadores, nomeadamente decorrentes do teletrabalho e por fim, saber como é que a GRH ajuda os colaboradores a nível laboral.

# Bibliografia

Azevedo, A. M. (2017). *A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva – Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Universidade do Porto: Faculdade de Economia.

Bilhim, J. A. F. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos. (5ª ed.)*. Lisboa: ISCSP– Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boaventura, D. C. A. D. F. (2018). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Empresas Multinacionais*. Dissertação de Investigação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Bonome, J. B. V. (2008). *Teoria Geral da Administração*. Curitiba: IESDE Brasil S.A

Caetano, A. (2008a)). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, LDA.

Caetano, A. (2008b)). *Avaliação de Desempenho. Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: Editora RH.

Câmara Municipal de Évora. (2019). *Balanço Social*. Évora: Câmara Municipal de Évora.

Câmara Municipal de Évora. (2021). *Retirado em Edifício Paços do Concelho - Câmara Municipal de Évora* ([visitevora.net](http://visitevora.net)).

Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*. Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B. & Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2019). *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. (7ª ed.)*. Lisboa: D. Quixote.

Campos, M. H. R. M. (2018). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos visando o Recrutamento e a Seleção de Candidatos: Estratégias e Procedimentos Organizacionais*. Relatório de Estágio no mestrado em Gestão. Universidade do Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

Cardoso, A. A. (2001). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. Mafra: Lidel Edições Técnicas, Lda.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações*. Brasil: Editora Atlas.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações. (9ªed.)*. Brasil: Elsevier Editora Ltda.

Correia, P. M. A. R. & Mendes, I. O. & Silva, S. R. S. R. M. (2019). *A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade*, Vol. XXXVII: pp. 31-50. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Costa, A. D. L. G. (2012). *As práticas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações sociais – Estudo de caso*. Tese de Mestrado de Sociologia na área de especialização em Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Évora: Departamento Escola de Ciências Sociais

Cresweel, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativos e misto* (2º ed.). São Paulo: ARTMED Editora S.A.

Decreto Regulamentar n.º 18/2009. (s.d) (2009). Diário da República, I série — N.º 172. Retirado Decreto Regulamentar n.º 18/2009, 2009-10-4 – DRE.

Despacho nº 8237/2019 do Município de Évora (2019). Diário da República: II série, nº 178 retirado Despacho 8237/2019, 2019-09-17 - DRE.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2021). *Avaliação de Desempenho. Manual de Apoio*. Retirado Microsoft Word - Avaliaçãofinalissima.doc (dgaep.gov.pt).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6º ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Lei n.º 35/2014 da Presidência da República (2014). Diário da República, I série — N.º 117. Retirado Lei 35/2014, 2014-06-20 - DRE.

Lei n.º 66-B/2007 da Assembleia da República (2007). Diário da República: I série, Nº 250. Retirado Lei 66-B/2007, 2007-12-28 - DRE.

Lei n.º 75/2013 da Assembleia da República (2003). Diário da República, I série — N.º 176. Retirado Lei 75/2013, 2013-09-12 - DRE.

Lourenço, C. A. E. M. (2009). *Impacto das Mudanças na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública: Estudo de caso*. Dissertação em Gestão na área de especialização do Sector Público Administrativo. Universidade de Évora: Departamento de Gestão.

Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas. A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A. R. & Portugal, M. N. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. Lisboa: Clássica Editora.

Magalhães, R. F. M. (2014). *Avaliação de Desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional. Relatório de Estágio no Mestrado em Educação na área de especialização Formação, Trabalho e Recursos Humanos*. Universidade do Minho: Instituto de

Educação.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ªed). São Paulo: Editora Atlas S.A.

Oliveira, S. L. E. (2006). *Perceção de Justiça dos Avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho*. Dissertação em Psicologia do Desenvolvimento Profissional. Universidade de Évora: Escola de Ciências Sociais.

Pinto, C. A. C. B. C. (2011). *Gestão de Recursos Humanos numa Empresa com Responsabilidade Social. O Caso: Delta Cafés*. Tese de Mestrado em Gestão na área de especialização em Recursos Humanos. Universidade de Évora: Escola de Ciências Sociais.

Portaria n.º 125-A/2019 das Finanças. Diário da República – I Série — N.º 83. Retirado em 122202602 (dre.pt).

Pynes, J. E. & Lombardi, D. N. (2011). *Human Resources Management for Health Care Organizations. A Strategic Approach*. EUA: PB Printing.

Quivy R. & Campenhoudt L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva – publicações Lda.

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

Rocha. J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Sadowska, B. & Lulek, A. (2020). *Management of Manufacturing Resources in na Enterprise on the Example of Human Resources*. Acta Sci. Pol. Oeconomia, Vol. 19: pp. 61-70. University of Szczecin, Poland.

Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Dissertação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências.

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*. Working Papers, nº1/2010. Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS): Instituto Superior de Economia e Gestão: Universidade de Lisboa.

Shaout, A. & Yousif, M. K. (2014). *Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey*. International Journal of Computer and Information Technology. Vol. 3: pp. 966 – 979.

Sobral, N. M. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa da construção. Estudo de caso da empresa Set Linings*. Dissertação em Ciências Empresariais na área de

especialização Gestão de PME's. Instituto Politécnico de Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Yang, Y. & Xiang, L. (2020). *Factors influencing green organizational citizenship behavior* Vol. 48: pp. 9-8754. *Social Behavior and Personality* an international journal. Retirado *Factors influencing green organizational citizenship behavior | Xiang | Social Behavior and Personality (sbp-journal.com)*.