



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

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Divisão de Recursos Humanos na Universidade de Évora -  
Descritivo de Atividades**

**Cátia Isabel da Conceição Bragança**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva  
Cláudia Patrícia Zacarias

Évora 2022

---

---

---

---



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

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização | Recursos Humanos

Relatório de Estágio

**Divisão de Recursos Humanos na Universidade de Évora -  
Descritivo de Atividades**

**Cátia Isabel da Conceição Bragança**

Orientador(es) | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva  
Cláudia Patrícia Zacarias

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 | Maria de Fátima Oliveira (Universidade de Évora)

Vogais | Margarida Saraiva (Universidade de Évora) (Arguente)  
Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Orientador)

## **Dedicatória**

*Dedico este trabalho à minha família e ao meu namorado.*

## **Resumo**

No âmbito do Mestrado em Gestão com especialidade em Recursos Humanos (RH), foi realizado um estágio para trabalho final de Mestrado (TFM) e o mesmo decorreu na Divisão de Recursos Humanos (DRH) da Universidade de Évora (UE).

O presente relatório pretende dar a conhecer a experiência vivenciada pela estagiária na UE e tem como objetivo conhecer os diversos procedimentos que a organização detém, adquirir novos conhecimentos e experiência, aplicar técnicas e noções de forma a familiarizar-me com a gestão de Recursos Humanos e analisar o funcionamento da organização.

Apresenta e descreve ainda as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio bem como uma pesquisa bibliográfica sobre os temas desenvolvidos nessas atividades realizadas e também outros tópicos relacionados com o tema do relatório.

Por fim é feito um balanço do estágio e as propostas de melhoria organizacional, bem como as considerações finais e limitações encontradas no decorrer do estágio.

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

## **Abstract**

### **Human Resources Division at the University of Évora - Description of Activities**

Within the scope of the Master in Management with a specialty in Human Resources, an internship was carried out for the final Master's work (TFM) and the same took place in the Human Resources Division of the University of Évora (UE).

This report intends to present the experience lived by the intern in the EU and aims to know the different procedures that the organization has, acquire new knowledge and experience, apply techniques and notions to familiarize me with HR management, and analyze the functioning of the organization.

It also presents and describes the activities developed during the internship as well as bibliographic research on the themes developed in these activities carried out and also other topics related to the theme of the report.

Finally, a balance of the internship and the proposals for organizational improvement are made, as well as the final considerations and limitations found during the internship.

**Keyword:** *University of Évora, Human Resources, Public Administration*

## **Agradecimentos**

Os meus mais sinceros agradecimentos vão para todos os que me apoiaram na realização deste estágio. Destacando os que tão bem me receberam e que colaboraram diretamente comigo, os orientadores de estágio, Doutor Professor Paulo Resende da Silva e Dr. Cláudia Zacarias.

Agradecer a todos os meus colegas da divisão de Recursos humanos, principalmente as colaboradoras Catarina Martins e Maria João Costa por todo o acompanhamento que me proporcionaram no decorrer do estágio e pelos bons momentos que passamos e que levarei para o resto da vida.

Por último, mas o mais especial dos agradecimentos vai para a minha família e para o meu namorado que sempre me apoiaram incondicionalmente, em particular para os meus pais por me darem a oportunidade seguir o que idealizei.

A todos vós, o meu muito obrigada a todos pela vossa disponibilidade, cooperação, encorajamento, auxílio e força durante esta etapa.

## Índice

Índice de Apêndices.....	8
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tabelas.....	10
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	11
1. Introdução .....	12
1.1 Objetivos do Estágio .....	13
1.2 Plano de Estágio .....	13
1.2.1 Plano de estágio inicial .....	13
1.2.2 Plano de estágio realizado.....	14
2. Caracterização Da Instituição .....	15
2.1 Caracterização da Universidade de Évora .....	15
2.2 Estatutos e Estrutura Organizacional da Universidade de Évora .....	15
2.2.1 Estatutos Organizacionais.....	15
2.2.2 Serviços Administrativos .....	17
2.2.3 Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) .....	20
2.2.4 Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP).....	21
2.2.5 Estatuto da Carreira de Investigação Científica.....	22
2.2.6 Carreiras Gerais da Universidade de Évora .....	23
3. Enquadramento teórico .....	24
3.1 A gestão de Recursos Humanos .....	24
3.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	27
3.3 Recrutamento e Seleção.....	28
3.4 Avaliação de Desempenho .....	30
3.5 A reforma administrativa nas universidades.....	31
4. Descrição das Funções e tarefas realizadas no estágio .....	34
4.1 Recrutamento .....	34
4.1.1 Procedimento Concursal Comum .....	34
4.1.2 Processo de recrutamento sob o Estatuto de Carreira Docente Universitária (ECDU).....	36
4.1.3 Processo de Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) .....	37
4.2 Carreiras existente na Universidade de Évora.....	38

4.3 Sistema de Controlo/Gestão de tempo.....	39
4.4 Processamento Salarial.....	42
4.5 Regime de Aposentação .....	43
4.6 Balanço Social.....	45
4.7 Avaliação de Desempenho .....	46
4.7.1 Avaliação de Desempenho aplicado aos Investigadores.....	46
4.7.2 Avaliação de Desempenho aplicado às Carreiras do Pessoal Docente.....	48
4.7.3 Avaliação de Desempenho aplicado às Carreiras do Pessoal não Docente.....	50
4.7.3.1SIADAP 1 - Sistema de avaliação de desempenho dos Serviços da Administração Pública.....	51
4.7.3.2SIADAP 2 - Sistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública.....	52
4.7.3.3SIADAP 3 - Sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública.....	54
5. Análise do trabalho executado .....	57
6. Propostas/sugestões de melhoria/intervenção organizacional no objeto de análise ....	58
7. Considerações Finais.....	59
7.1 Conclusões .....	59
7.2 Limitações encontradas durante o processo .....	60
7.3 Trabalhos Futuros.....	60
Referências Bibliográficas.....	61
Sites de Internet .....	65
Legislação .....	65
Apêndices.....	66

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - Estruturas Orgânicas nas Universidade de Évora .....	66
Apêndice 2 - Estatuto da Carreira Docente Universitária .....	67
Apêndice 3 - Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico .....	69
Apêndice 4 - Estatuto de Investigador .....	70
Apêndice 5 - Caracterização das Carreiras Gerais .....	71
Apêndice 6 - Tipos de Aposentação .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do Relatório.....	12
Figura 2 - Organograma dos serviços Administrativos .....	17
Figura 3 - Etapas do Concurso Público .....	35
Figura 4 - Carreiras existente na Universidade de Évora .....	38
Figura 5 - Tipos de Horário .....	40

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Carreiras Gerais da Universidade de Évora .....	23
Tabela 2 - Modelos Normativos de GRH .....	25

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

AGTDP - Agência de Gestão da Tesouraria e Divisão Pública

AP – Administração Pública

BEP – Bolsa de Emprego Público

CGA – Caixa Geral de Aposentações

DR – Diário da República

DRH – Divisão de Recursos Humanos

DMR - Declaração Mensal de Remunerações - Portal das finanças

ECDU – Estatuto da Carreira Docente Universitária

ECPDESP – Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico

GP - Gestão Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IIFA – Instituto de Investigação e Formação Avançada

INA - Instituto Nacional de Administração

INAPV - Idade normal de acesso à pensão de velhice

LGTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

MG – Mestrado em Gestão

RGSS – Regime Geral de Segurança Social

RH – Recursos Humanos

SIAG – Sistema de Informação de Apoio à Gestão

TFM - trabalho final de Mestrado

UE – Universidade de Évora

# 1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Curso de mestrado em Gestão com especialização em Recursos Humanos, da Universidade de Évora, para obtenção do Grau de mestre, é exigida a realização de um Trabalho Final de Mestrado e dentro das opções existente a escolha foi a realização de um Estágio Curricular. Este último tem como objetivo complementar a formação académica obtida no primeiro ano de Mestrado e representa ainda uma boa oportunidade para aquisição de experiência. Através do desempenho de diferentes atividades desenvolvidas pela instituição, o estágio dá a oportunidade de conhecer uma instituição nos seus diversos domínios.

O estágio foi realizado na Divisão de Recursos Humanos da Universidade de Évora e o mesmo decorreu entre novembro de 2021 e maio de 2022

O presente relatório foi elaborado com o objetivo de dar a conhecer as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que proporcionaram a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o primeiro ano de mestrado e refletir acerca das funções e atividades desempenhadas. Para completar o mesmo e uma vez que o estágio se realizou numa entidade publica onde os processos de GRH são aplicados de forma diferente dos processos aplicados em entidades privadas, foi necessário desenvolver uma pesquisa bibliográfica em termos legislativos.

O relatório de estágio apresenta uma estrutura dividida em 6 capítulos – introdução, caracterização da instituição, enquadramento teórico, atividades desenvolvidas, análise do trabalho executado, as propostas e sugestões de melhoria e considerações finais como ilustra a Figura 1.

**Figura 1 - Estrutura do Relatório**



Fonte: Elaboração própria

No primeiro capítulo consta a introdução, onde é feita uma nota introdutória ao relatório que foi realizado apresentando os objetivos, o plano de estágio e a sua estrutura.

No segundo é feita a caracterização da instituição, ou seja, da UE onde faço referência aos seus valores, missão e visão, aos estatutos e estrutura organizacional.

O terceiro capítulo apresenta o enquadramento teórico, onde abordo a caracterização da administração pública (AP), a reforma do ensino superior português, a gestão de recursos humanos e a sua evolução, a reforma administrativa nas universidades, o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e a avaliação no contexto da AP.

No quarto capítulo faço a descrição das atividades desenvolvidas no estágio, nomeadamente as temáticas recrutamento, as carreiras existentes na UE, o sistema de controlo e gestão de saídas, o processamento salarial, o regime de aposentação, o balanço social e avaliação de desempenho.

No quinto capítulo é realizada uma análise crítica do trabalho executado que pretende fazer o balanço do estágio e das aptidões adquiridas e por fim, no sexto, as propostas e sugestões de melhoria.

## **1.1 Objetivos do Estágio**

A realização do estágio tinha como objetivo geral descrever e conhecer as práticas, atividades e processos desenvolvidos no estágio curricular realizado no Departamento de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Évora de forma a adquirir aprendizagens como processo educativo e o desenvolvimento de competências e habilidades.

Já no que diz respeito aos objetivos específicos, os mesmos passavam por conhecer os diversos procedimentos que a organização detém, adquirir novos conhecimentos e experiência num mundo do trabalho, cada vez mais exigente e competitivo, aplicar técnicas e noções das diversas atividades de RH, familiarizando-me com a GRH e analisar o funcionamento da organização, de forma a ser possível propor melhorias.

## **1.2 Plano de Estágio**

### **1.2.1 Plano de estágio inicial**

- Legislação aplicável à AP
- Recrutamento na AP
- Realização de um estudo sobre o trabalho à distância e conciliação da vida familiar com a profissional com trabalhadores não docentes
- Avaliação de Desempenho

- Elaboração do Balanço Social e outros inquéritos anuais obrigatórios
- Motivação da equipa/ gestão de equipa
- Acompanhamento do processamento salarial

### **1.2.2 Plano de estágio realizado**

- Recrutamento na AP
- Carreiras existente na Universidade de Évora
- Sistema de Controlo/Gestão de tempo
- Acompanhamento do processamento salarial
- Regime de Aposentação
- Elaboração do Balanço Social e outros inquéritos anuais obrigatórios
- Avaliação de Desempenho

## **2. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

### **2.1 Caracterização da Universidade de Évora**

Segundo o Artigo 2.º dos estatutos da UE, a mesma é considerada como um “centro de transmissão, criação, e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia”, e como tal, cabe à instituição promover a criação de conhecimento através da investigação científica e da criação artística e cultural, a socialização do conhecimento, num quadro de liberdade intelectual e a postura de problematização crítica. Através do intercâmbio existente entre universidades, é proporcionada a transmissão de conhecimento cultural, técnico e científico, fortalecendo os traços de coadjuvação internacional e intercultural oriundo dos países europeus, lusófonos e do Mediterrâneo.

A principal missão da UE é consumir ciclos de estudo que certifiquem os graus académicos, a atribuição de outros certificados e diplomas, a certificação de equivalências, o reconhecimento de graus e habilitações académicas e à creditação de competências. A UE tem ainda a responsabilidade de prestar serviços à comunidade, a criação de ferramentas de promoção, avaliação e sustentabilidade da qualidade e prestação de contas, a entrega de títulos honoríficos, a valorização dos RH e, através da ação social e de programas de inserção, a promoção da qualidade de vida e do trabalho aos estudantes.

De modo a conseguir atingir os seus objetivos, cabe à universidade estabelecer associações com instituições públicas e privadas de investigação e desenvolvimento, realizar contratos, protocolos e acordos com instituições públicas ou privadas, tanto nacionais como internacionais e determinar parcerias com organismos públicos ou privados de investigação e de progresso. Desde que seja compatível com os interesses e objetivos da UE, pode ser pertinente a criação de entidades subsidiárias de direito privado, bem como, associações, organismos e institutos com ou sem fins lucrativos.

### **2.2 Estatutos e Estrutura Organizacional da Universidade de Évora**

#### **2.2.1 Estatutos Organizacionais**

Os presentes estatutos da Universidade de Évora foram publicados através do Despacho Normativo nº 7/2021 (2º Serie), a 12 de fevereiro de 2021 e atualmente o Conselho Geral, a Reitora e o Conselho de Gestão são órgãos de governo da universidade de Évora (artigo 11.º), sendo a Reitora o órgão superior do governo e de representação externa da instituição. O conselho geral é composto por 25 membros, 13 representantes de professores e

investigadores, 3 representantes de estudantes, 2 representantes do pessoal não docente e não investigador, que foram eleitos pelo conjunto membros dos trabalhadores não docentes e não investigadores, pelo conjunto de estudantes, pelo sistema de representação proporcional e pelo regulamento eleitoral próprio, e 7 personalidades externas de reconhecimento mérito, que não pertence a UE, mas que tem conhecimentos e experiências relevantes para a mesma que foram eleitos com base em propostas fundamentadas subscritas por, pelo menos, um terço dos membros mencionados anteriormente (artigo 12.º).

A universidade dispõe ainda de um Senado, um Conselho de Avaliação, um Conselho de Coordenador, uma Comissão de Ética e um Órgão Responsável pelo bem-estar dos animais da UE (artigo 30.º).

O Senado é composto pelo Reitor, Diretores das Unidades orgânicas, Presidentes dos Conselhos Científicos e Técnico-Científico das unidades orgânicas, presidentes dos Conselhos Pedagógicos das unidades orgânicas, por 5 representantes do pessoal não docente e não investigador, 18 representantes do pessoal docente e investigador e presidente das Associação Académica (artigo 31.º) e tem como função prenunciar-se no âmbito do planeamento estratégico da UE nomeadamente sobre os planos de atividades da universidade, dinamização de todas as áreas da vida académica, gestão das áreas, regulamentos das unidades orgânicas, planos de atividades da universidade, diretrizes gerais de carácter pedagógico e científica, organização das atividades que dirigem a oferta educativa, instrumentos de autoavaliação geral da UE, apoio e gestão de qualidade e a monitorização das recomendações decorrentes da avaliação, transformação, criação e cessação de unidade orgânicas (artigo 32.º).

Relativamente às unidades orgânicas, a UE detém escolas de natureza orgânica e de natureza politécnica e o instituto de investigação e formação avançada (artigo 40.º). As escolas de Natureza universitária são as Escola de Ciências e Tecnologias, Escola de Ciências Sociais, Escola de Artes e Escola de Saúde e Desenvolvimento Humanos. A escola de natureza politécnica é a Escola Superior de Enfermagem São João de Deus, no entanto, a UE pode criar outras escolas, se assim o entender (artigo 42.º).

Alem das unidades orgânicas (Apêndice 1), a universidade dispõe ainda de outras estruturas, tais como, os Serviços, Unidades científico-pedagógicas e o Gabinete jurídico (artigo 73.º). A unidade de serviços assegura a continuação das suas atribuições, apoiam a atividade da instituição e o exercício das competências dos órgãos de governo, bem como as suas unidades orgânicas e dispões dos serviços de Reitoria, Académicos, Administrativos, de Ciência e Cooperação, de Informática, Técnicos e de Biblioteca e Informação Documental

(artigo 74.º). As unidades científico-pedagógicas, além das que são integradas nas unidades orgânicas, estão integradas ainda as Herdades Experimentais, o Hospital Veterinário e a Universidade Popular Túlio Espanca (artigo 75.º). O gabinete Jurídico tem como função assegurar o suporte jurídico ao conselho geral, ao administrador, ao reitor, e aos diretores das unidades orgânicas e é dirigido por um jurista.

### 2.2.2 Serviços Administrativos

Os Serviços Administrativos (Figura 2) têm como função gerir os serviços, onde são desenvolvidas atividades na administração financeira e patrimonial, do pessoal, expediente e arquivo. Desenvolvem ainda, atividades destinadas aos serviços de ação social da UE, particularmente nos domínios financeiro, contabilidade, RH e aprovisionamento. Os serviços são dirigidos pelo Diretor, cargo de direção intermédia de 1º grau, na dependência direta do Reitor ou de quem esteja a delegar. A sua estrutura é composta pela Divisão Financeira, pela Direção de Recursos Humanos e Serviços Comuns, pela Divisão de Gestão de Projetos e pela Tesouraria e para além das competências descritas no estatuto do pessoal dirigente, cabe ao Diretor de Serviços organizar informação e pareceres para a decisão superior, contribuir para o desenvolvimento dos objetivos, visão e estratégias da Instituição (artigo 2.º)

**Figura 2 - Organograma dos serviços Administrativos**



Fonte: Elaboração própria

- **Divisão Financeira**

A divisão financeira é dirigida pelo Chefe de Divisão, cargo de direção intermedia de 2º grau e compete-lhe garantir os registos contabilísticos nas suas vertentes orçamentais, patrimoniais e analíticas, os deveres resultantes do cumprimento das obrigações legais referentes ao apuramento e liquidação de impostos e a prestação de contas anuais. Proceder à gestão financeira dos recursos em conformidade com as orientações superiores e segundo regras como a eficiência, lealdade, eficácia, economia. Está organizada em Gabinetes, (Gabinete de Contabilidade e Gabinete de Compras e Património) que podem ser dirigidos por coordenadores. Além das capacidades relatadas no estatuto do pessoal dirigente, cabe ao Chefe de Divisão organizar atividades da divisão em conformidade com o plano definido e proceder à avaliação dos resultados, elaborar informações sobre assuntos da competência da sua Divisão, dirigir o pessoal, orientar, distribuir e supervisionar a execução dos trabalhos, assegurar o normal funcionamento do sistema de avaliação de desempenho, reconhecer frequentemente as carências de formação profissional do pessoal não docente e sugerir o plano de formação, conceder a informação que lhe é pedida pelos *stakeholders* habilitados e redigir informações sobre conteúdos da competência da sua Divisão.

O Gabinete de Contabilidade poderá ser dirigido por um coordenador, cargo de direção intermedia de 3º grau, ao qual compete assegurar o processamento, disponibilização e regularização de fundos de maneiio das diversas unidades orgânicas e serviços e a execução das obrigações fiscais e declarativas da universidade. Proceder aos registos das alterações orçamentais, aos pedidos de transferência de fundos, aos trabalhos necessários à elaboração das Demonstrações Financeiras da universidade e à conciliação bancária dos movimentos contabilísticos. Computorizar a faturação de serviços e bens ao exterior, seguir as contas correntes de devedores e credores, assinalar as movimentações referentes à execução de gastos e desencadear todas as ações indispensáveis à cobrança de dívidas, de modo a prevenir a presença de créditos incobráveis. Deverá ainda redigir informações sobre matérias da sua área de atuação, nas vertentes externas e internas acompanhar a concretização do orçamento e reportar informação sobre a realização orçamental, patrimonial e de gestão com a regularidade exigida às entidades tutelares.

Como acontece com o Gabinete de Contabilidade, também o Gabinete de Compras e Património poderá ser dirigido por um Coordenador, cargo de direção intermedia de 3º grau, ao qual compete administrar as existências em armazém, elaborar informações sobre conteúdo da sua área de atuação, verificar e registar o património imóvel e movel, mantendo

atualizado o respetivo registo, abrangendo o cálculo de amortizações, os autos de abate e os de cessão, valorizar as saídas dos bens e materiais para imputação de custos, proceder à obtenção de bens, serviços e materiais, organizando os respetivos processos aquisitivos, rececionar e proceder à conferencia das faturas ou documentos equivalentes e acompanhar a concretização dos contratos de aprovisionamento.

- **Divisão de Recursos Humanos e Serviços Comuns**

A divisão de Recursos Humanos e Serviços Comuns é dirigida por um Chefe de Divisão, de cargo intermedio de 2º grau, a quem compete gerir mapas de pessoal, assegurar a organização e realização dos procedimentos referentes ao pessoal docente e investigador, como também, o pessoal não docentes e não investigador, tendo presente as respetivas carreiras, estatutos e demais legislação, prestar informação em matéria de RH e de forma a garantir a confidencialidade, preservar o arquivo dos processos individuais de todo o pessoal da universidade. A Divisão esta organizada em dois gabinetes, o Gabinete de RH e do Gabinete de Apoio e Expediente que podem ser dirigidos por coordenadores.

O Gabinete de RH pode ser dirigido por um Coordenador, com cargo de direção intermedia de 3º grau a quem compete emitir anualmente a declaração de rendimentos do pessoal da universidade, instruir os processos relativos a equiparação a bolseiro, licenças sabáticas e dispensa de serviço docente e todas as situações previstas na legislação, emitir certidões e declarações, garantir o processamento salarial, abonos e os beneficio sociais a que o pessoal da universidade tem direito, assegurar ações referentes ao recrutamento, constituição, remodelação e cessação da ligação jurídica de emprego do pessoal docente, não docente e de investigação e ainda preservar o registo do controlo da assiduidade, dos mapas de férias, licenças e manter atualizados e estruturados, tanto em suporte informático como em papel, os procedimentos pessoais do pessoal docente, não docente e investigador da universidade. Cabe ainda ao Gabinete de RH produzir anualmente a informação pedida pelo superior para preparação do orçamento, executar o balanço social, os mapas e informações a prestar e ainda concretizar o tratamento de dados estatísticos de RH sempre que o mesmo seja solicitado pelo superior, a nível interno e externo.

O Gabinete de Apoio e Expediente esta na subordinação direta do Chefe de Divisão e compete-lhe divulgar toda a documentação que seja considerada relevante e de interesse para os serviços, bem como, a divulgação interna de informações, garantir o registo de entradas e saídas da correspondência e a partilha interna e externa da mesma e do correio da

universidade, preparar a documentação para as reuniões e atestar o respetivo expediente e secretariar a direção e divisões dos serviços administrativos.

- **Divisão de Gestão de Projetos**

A divisão de Gestão de Projetos esta na dependência direta do Diretor de Serviços e pode ser dirigido por um chefe de divisão, com cargo de direção intermedia de 2º grau e compete a esta divisão elaborar as informações de apoio à decisão sobre assuntos da sua área de atuação e os relatórios financeiros exigidos pelas entidades financiadoras dos projetos e unidades investigação e desenvolvimento, e a gestão financeira de contratos de prestação de serviços celebrados pela universidade assim como de unidades orgânicas e de projetos de unidades de investigação. Compete ainda à divisão de Gestão de Projetos cooperar com a Divisão Financeira na cedência dos procedimentos de obtenção financeiros por verbas oriundos dos contratos de prestação de serviço, projetos e unidades de investigação e desenvolvimento e das unidades orgânicas e no que for solicitado para preparação de orçamento e concretizações de fecho de contas.

- **Tesouraria**

Por fim, a Tesouraria esta introduzida na dependências do Diretor de Serviços e compete ao mesmo elaborar informações sobre conteúdos da sua área de atuação, efetuar os pagamentos aprovados superiormente, garantir a delegação da Tesouraria nos Serviços Académicos, preservar atualizado todos os registos de movimento das contas da universidade, bem como os saldos das mesmas, rubricar e emitir os recibos indispensáveis para a cobrança das próprias receitas e proceder ao registo, receção e deposito dos respetivos valores.

### **2.2.3 Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU)**

O estatuto (Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto) aplica-se aos institutos universitários, pessoal docente das universidades e escolas universitárias não integradas em universidades que anteriormente eram denominados por instituições de ensino superior (ES), com a exceção do pessoal docente das escolas universitárias militares e policiais e do pessoal docente das escolas politécnicas integradas em universidades.

Até 2009 a carreira de Docente Universitário tinha início na carreira de Assistente Estagiário e sucedia-se a Assistente. Após o dia 31 de agosto de 2009 extinguiu-se as categorias

mencionadas anteriormente ficando apenas as categorias de professor auxiliar, professor associado e professor catedrático (artigo 2º do capítulo I e Apêndice 2).

O professor auxiliar tem de deter o grau de doutor e têm como função gerir disciplinas de licenciatura e de cursos de pós-graduação, lecionar aulas praticas e teórico-práticas e prestar serviço de laboratório ou campo. Caso o professor auxiliar conte com cinco anos de serviço efetivo e se as condições o permitirem, pode ser-lhe distribuído serviço idêntico aos dos professores associados (artigo 5º do capítulo I).

O professor associado tem de deter o grau de doutor e além de ser o assistente do professor catedrático tem ainda de orientar disciplinas de cursos de licenciatura, pós-graduação, dirigir aulas teóricas e teórico-práticas, seminários e trabalhos de laboratório ou de campo. Colaborar com os professores catedráticos e orientar e realizar trabalhos de investigação de acordo com as linhas gerais estabelecidas previamente ao nível da respetiva disciplina, grupo de disciplina ou departamento (artigo 5º do capítulo I).

O professor catedrático tem de deter o grau de doutor e tem como função a orientação e coordenação pedagógica e científica de uma disciplina, grupo de disciplinas ou de um departamento, competindo-lhe ainda administrar disciplinas em cursos de pós-graduação e licenciaturas ou dirigir seminários, aulas práticas e teórico-práticas, trabalhos de laboratório ou de campo e normalmente nesta categoria não é exigido o serviço de docente. Dirigir ainda trabalhos de investigação, coordenar com os restantes docentes do seu departamento ou grupo, os estudos, programas e a aplicação de métodos de ensino e investigação no que diz respeito as disciplinas desse departamento e substituir, em caso de impedimento ou faltas, os professores catedráticos do seu grupo (artigo 5º do capítulo I).

#### **2.2.4 Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP)**

O Estatuto (Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto) aplica-se ao pessoal docente dos institutos politécnicos, das escolas não integradas nas universidades como nas escolas integradas nas universidades que anteriormente se designava, por ensino superior, com a exceção das escolas politécnicas militares e policiais (artigo 1.º).

A carreira do pessoal docente do ensino superior politécnico inclui as categorias de Professor adjunto, Professor coordenador e Professor coordenador principal (Artigo 2.º e Apêndice 3).

Regra geral os docentes do ensino superior politécnico têm de prestar o serviço docente que lhe for distribuído, participar em tarefas distribuídas pelos órgãos de gestão competentes

e que se incluam no âmbito da atividade de docente, participar na gestão das respetivas instituições do ensino superior, em tarefas de extensão, de valorização económico e social, na divulgação científica e tecnológicas e na realização de atividades de investigação, de desenvolvimento cultural ou de criação cultural, no entanto, cada categoria tem ainda as suas funções específicas (artigo 2.º - A).

Ao professor adjunto incumbe a colaboração com os professores coordenadores no âmbito de uma disciplina ou área científica e nomeadamente através de aulas teóricas ou teórico-práticas, na orientação e acompanhamento de estágios, trabalhos de laboratório, de campo, seminários e no desenvolvimento de atividades de investigação científica e experimental no âmbito de uma disciplina, bem como na cooperação com os outros professores da mesma disciplina ou área científica (artigo 3.º).

O professor coordenador faz a gestão pedagógica, técnica e científica das atividades docentes e de investigação de uma disciplina ou área científica nomeadamente a lecionação de aulas teóricas, teórico-práticas e práticas. Dirige e orienta seminários, estágios e trabalhos de laboratórios ou de campo, dirige também atividades pedagógicas, técnicas e científica de professores adjuntos. Coordena programas, linhas e metodologias de investigação, bem como a realização e coordenação de atividades de investigação científica (artigo. 3º).

O professor coordenador principal desempenha todas as atividades de um professor coordenador e desenvolve atividades de coordenação intersectorial (Artigo 9.º -A).

### **2.2.5 Estatuto da Carreira de Investigação Científica**

O estatuto de carreira de investigação científica (Decreto-lei n.º 124/99 – Diário da República n.º 92/1999) possui as categorias de *Investigador Auxiliar*, *Investigador Principal* e *Investigador coordenador* (Apêndice 4) (artigo 4.º) e cabe a ambas as categorias elaborar atividades de investigação e de desenvolvimento de atividades científicas e técnicas encaixadas nas respetivas instituições (artigo 5.º).

O investigador auxiliar tem ainda como função supervisionar os projetos a seu cargo, auxiliar projetos de investigação desenvolvido por bolsheiros, assistentes e estagiários e ainda colaborar nos programas de formação para a instituição, bem como, na sua formação (artigo 5.º).

O investigador principal tem ainda como função facultar ações de formação na área da metodologia científica, colaborar, supervisionar e organizar programas de investigação e desenvolvimento e na sua tradução de projetos. Auxiliar nos projetos de investigação desenvolvido por assistentes de investigação, bolsheiro e estagiários e colaborar no seu

processo de formação. Tem ainda de coordenar teses de estudantes de ensino superior e podem ser eleitos ou participar em órgãos colegiais da instituição (artigo 5.º).

Conforme a sua área científica o *investigador coordenador* coordena e avalia programas e equipas de investigação de forma a possibilitar que estes se transformem em projetos. Desenvolve formações na área metodológica de investigação e desenvolvimento e ainda, tal como acontece na categoria de investigador principal, coordena teses dos estudantes do ensino superior e pode ser eleito ou participar em órgãos colegiais da instituição (artigo 5.º).

### 2.2.6 Carreiras Gerais da Universidade de Évora

A Universidade de Évora dispõe de três carreiras gerais, a Técnico Superior, o Assistente Técnico e o Assistente Operacional (Tabela 1 e Apêndice 5).

A carreira de Assistente Técnico é dividida em duas categorias, a de Coordenador Técnico e a de Assistente Técnico, já a carreira de Assistente Operacional é dividida em três categorias, a de Encarregado Geral Operacional, Encarregado Operacional e Assistente Operacional.

No tópico da descrição das atividades realizadas (pag. 38), assim como no Apêndice 5 é possível ver de forma mais detalhada a caracterização das carreiras gerais.

**Tabela 1 - Carreiras Gerais da Universidade de Évora**

Carreira	Categoria
<b>Técnico Superior</b>	Técnico Superior
<b>Assistente Técnico</b>	Coordenador Técnico
	Assistente Técnico
<b>Assistente Operacional</b>	Encarregado Geral Operacional
	Encarregado Operacional
	Assistente Operacional

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

### 3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

#### 3.1 A gestão de Recursos Humanos

O conceito de Gestão de Recursos Humanos é recente, antigamente denominava-se de Administração de Pessoal. Toledo (1983) definiu a GRH como um conjunto de técnicas, princípios e estratégias que visam contribuir para a manutenção, motivação e desenvolvimento do património humano de qualquer organização. Já Chiavenato (2004) entende que o mesmo consiste na coordenação, no planeamento, na organização e no controlo de técnicas preparados para promover o desempenho eficaz do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização exibe um meio que permita às pessoas alcançarem os seus objetivos individuais relacionados com o trabalho.

Segundo Sekiou (2001) e Macore (2015) a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem à disposição um conjunto de atividades num sistema de gestão de pessoas que com base no controlo e planificação está diretamente relacionado com a necessidades de administrar esses recursos. É por esta razão que é essencial para a gestão de qualquer organização. Para Caetano existem duas componentes teórico-práticas, uma que diz respeito à conceptualização pratica dos RH e a sua relação com a competitividade e a outra que inclui a necessidade de controlo destas práticas (Caetano e Vala 2000).

Para Storey (1995, cit. por Serrano, 2010) ressalva a importância de que a construção de um modelo de GRH deve de estar sustentado em 4 elementos-chave, a *Qualidade estratégica*, os *Mecanismos chave*, *Crenças e pressuposto* e o *Papel Critico dos Gestores*.

Na *Qualidade estratégica*, a decisão estratégica tem uma elevada importância sobre os RH e por esse motivo o diretor deve participar na definição da política da empresa e estas devem de estar ajustadas com a estratégia de negócio e de GRH e com o ambiente competitivo.

Os *Mecanismos Chave*, onde a gestão dos processos e dos sistemas são menos relevantes do que a gestão da cultura o que origina incrementar a responsabilidade e *empowerment* assim como desenvolver a gestão integrada dos processos de comunicação, formação, desenvolvimento, seleção e recompensas. É essencial uma unanimidade sobre os valores, prioridades e objetivos da organização e ainda uma “ideologia” que dê preferência aos interesses da gestão empresarial para a implementação da GRH.

As *Crenças e Pressuposto* que faz a distinção na performance organizacional são as capacidades e a implicação dos trabalhadores e não a obediência de regras, o que provoca

uma isenção de cuidado aos métodos de recrutamento, formação e seleção de forma a aumentar as competências organizacionais. Não devem de ser percebidos como um custo, mas sim como uma mais-valia ou como uma vantagem competitiva.

Por fim o *Papel Critico dos Gestores* que crê que os gestores devem de ser incluído na GRH pois os RH são vistos como um fator critico para o triunfo do negócio, assim como os gestores de RH devem de participar nas instâncias de decisão e na definição da estratégia de negócio da empresa.

O mesmo autor considera ainda dois modelos normativos de GRH que designa de modelo *Hard*, que sobressai os aspetos estratégicos, considerando as pessoas como um recurso, e modelo *Soft*, que destaca o ser humanos como crucial para as relações humanas. Em resumo na tabela seguinte é possível ver as características de ambos os modelos:

**Tabela 2 - Modelos Normativos de GRH**

Modelos Normativos de GRH	
Modelos HARD	Modelos SOFT
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo desenvolvimentista (Hendry e Pettigrew, 1990)
Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os sistemas de RH são necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização (Fombrun et al, 1984).	Integração das políticas de RH com a estratégia de negócio da empresa. Os RH são uma mais-valia e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenho, adaptação e elevada qualidade (competências, desempenho, etc.) (Guest, 1987).
Consistência entre as políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objetivos de negócio da empresa. A coerência interna da GRH é uma condição essencial à obtenção de tais objetivos (Hendry e Pettigrew, 1986).	A GRH tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de "comunicação, motivação e liderança" (Storey, 1987)
Planeamento formal dos RH, considerados um "fator de produção, conjuntamente com a propriedade e o capital" (Legge, 1995: 35).	Os RH são proactivos e não meros inputs passivos do processo produtivo. São capazes de se "desenvolver", merecem a

<p>As pessoas são uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo (Torrington e Hall, 1987).</p> <p>As pessoas são um recurso passivo, mais do que uma fonte de energia criativa.</p> <p>A GRH é dominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro fator económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).</p>	<p>"confiança" da gestão e a sua "colaboração" consegue-se através da "participação" e da "escolha informada" (Beer e Spector, 1985).</p>
<p>A GRH é dominada pelos aspetos estratégicos, quantitativos e de negócio. Os RH são geridos como outro fator económico qualquer, ou seja, de modo racional (Storey, 1987).</p>	<p>A GRH é um meio de tornar os trabalhadores numa fonte de recursos e uma mais-valia para a organização.</p> <p>As políticas de RH devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas-</p>
<p>Modelos Centrados da "GP"</p>	<p>Modelos centrados na "GRH"</p>

Fonte: Serrano (2010:28)

Estes dois modelos advêm da mudança do conceito de Gestão de Pessoal (GP) para GRH e embora existam diferenças e semelhanças, Legge conclui que existem mais semelhanças do que diferenças. No que concerne as semelhanças, o autor elucida a falta de integração das políticas e práticas de GRH com os objetivos, a rigidez dos processos de recrutamento e seleção, de maneira a conseguir uma melhor integração das práticas de GRH com os objetivos organizacionais e a colocar as pessoas certas nos lugares certos (Legge, 1995: 36, cit por Serrano, 2010) e como requisito de satisfação pessoal, a importância atribuída ao desenvolvimento de competências, garantindo assim o sucesso organizacional (Serrano, 2010). Já no que diz respeito as divergências, a principal é o fato de o modelo Soft observar a GRH como uma tarefa de gestão estratégica mais central e, dessa forma para a aquisição dos objetivos organizacionais, os RH são vistos pelos administradores como o recurso mais importante da empresa (Legge, 1995, cit por Serrano, 2010). No entanto, segundo Storey (1995, cit por Serrano, 2010) a mesma reside na abordagem de gestão do emprego, que usando um conjunto integrado de técnicas que salvaguardam as dimensões

cultural, estrutural e pessoal procura atingir vantagens competitivas através de uma força de trabalho altamente implicada e competente.

Com a leitura do quadro é possível verificar que o modelo Soft concebe os RH como uma fonte de recursos e como uma mais-valia, considerando-os dotados de capacidade de desenvolvimento e proativos. Já pelo contrário, o modelo Hard considera as pessoas como uma despesa fundamental ou como um fator de produção preservando uma visão mais convencional das mesmas no seu contexto de trabalho (Serrano, 2010).

Segundo Pereira (2010) a GP é a junção da abordagem do “controlo” com o “cuidar” e deve abranger todos os administradores de linha, marketing, finanças, etc.

### **3.2 Evolução da Gestão de Recursos Humanos**

De acordo com Cabral-Cardoso (1999) a troca do nome Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos não foi uma mudança consensual. Até aos anos 60/70 a Gestão do Pessoal era persuadida por pressões sociais e sindicais, no entanto, face as exigências da competitividade, o século XX, exigiu uma evolução rápida da Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2000; Gomes et al, 2008).

Nos anos 70 os colaboradores eram contratados sem qualquer tipo de normas de seleção e apenas se procurava enquadrá-los nos serviços e a GRH limitava-se apenas a dar respostas de carácter administrativo às exigências legais e a processar salários, no entanto, na década de 80 os processos de recrutamento melhoraram, a formação profissional começou a ter algum peso, as remunerações começaram a ser geridas com mais preocupação e as empresas criaram um novo tipo de relacionamento com os trabalhadores (Carvalho, 2011). Ainda na mesma década e a partir de propostas de académicos, discursos de consultores e gestores e práticas de grandes empresas, surgiu nos Estados Unidos a Gestão Recursos Humanos como alternativas à Gestão de pessoal (Carvalho, 2005). Este surgimento começou por ser entendido como uma mera alteração à forma da Gestão de Pessoal sem repercussões ao nível do seu conteúdo (Armstrong, 2009), no entanto, contribuiu para que muitos investigadores, através da identificação de aspetos inovadores e das reais diferenças, focassem as suas tentativas nas definições de GRH (Carvalho, 2005).

Na década de 90 conjecturava-se que a GRH numa organização deveria estar articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, a estratégia empresarial deveria ser coerente com o desenvolvimento e a adoção das práticas da GRH. Ainda na mesma década a internacionalização das atividades e dos negócios contribuíram para a evolução do conceito e das práticas de GRH (Caetano e Vala, 2002). No final do século XX e por o conceito central de

GRH demonstram estar desenquadrado da nova conjuntura de insegurança no emprego e dos fins de carreira, o mesmo é colocado em causa (Wright et al, 1998). O mesmo autor elucida que não se pode ignorar as dramáticas evoluções verificadas no final do século anterior pois poderá suceder à cultura de empenhamento uma cultura contratual. Esta cultura centrada na flexibilidade, comunidade, parceria, conceitos de mercado e contrato psicológico (Wright et al, 1998).

A evolução da GRH encontrava-se apoiada em teorias comportamentais e organizacionais, que devido à escassez de enquadramento teórico foram desenvolvidas (Neves 2000). Segundo Armstrong (2009), podemos afirmar que a GRH consiste numa abordagem estratégica ajustada ao desenvolvimento, ao trabalho e ao bem-estar das pessoas e de modo a aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização, o seu foco passa pela adoção de práticas, políticas e sistemas que influenciem o desempenho, o comportamento e as atitudes. Estes processos incluem o planeamento, análise e descrição das atividades, a seleção, o recrutamento, a gestão de carreiras, desenvolvimento e formação, a avaliação de desempenho e a gestão de compensações (Gomes et al, 2008).

### **3.3 Recrutamento e Seleção**

Existem várias definições para o recrutamento, de acordo com Chiavenato (2004) o recrutamento é desempenhado como um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego, salvaguardando sempre quais são as necessidades presentes e as necessidades futuras da organização. Desempenha um fator relevante e de diferenciação para as organizações, pois através da atração de profissionais altamente qualificados, cria uma vantagem competitiva para a organização face ao mercado (Parry & Tyson, 2011).

Segundo Ployhart (2006) o recrutamento é a prática que as organizações usam com o objetivo de atrair, identificar e influenciar os candidatos a determinados cargos. Para Camara, Guerra & Rodrigues (2007) o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher a vaga e a seleção dos candidatos que reúnem as condições necessárias. Para Tyagi (2012) o mercado de trabalho é altamente competitivo, a atração e a retenção de profissionais talentosos consiste numa das principais fontes de vantagem competitiva das organizações.

O recrutamento é um processo, que se encontra dividido em três fases distintas: a primeira fase, procura identificar e avaliar a necessidade de recrutar pessoas; a segunda fase compreende a pesquisa de um conjunto de procedimentos com o intuito de analisar as

funções e as competências que permitem a identificação do perfil adequado para a função a preencher; a terceira e última fase procura atrair candidatos, ou seja, as organizações preparam os mecanismos de divulgação direcionados para potenciais candidatos, que possam enquadrar-se no perfil pretendido (Gomes & Cesário, 2014).

Os recrutamentos podem ser realizados de forma interna, externa, misto ou online. No primeiro as empresas procuram preencher a vaga através de uma reorganização dos seus funcionários. No recrutamento externo a procura de candidatos é efetuada através de recursos a empresas de trabalho temporários ou através de mercado, tais como, feiras de emprego, jornais/revistas, associações patronais, associações profissionais, campus universitários, métodos de abordagem pessoal ou E-recruitment (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007, cit. por Freitas, 2017). No misto, efetua-se a procura de candidatos de forma interna e externa, ou seja, quando a forma interna não apresenta os resultados que são desejados parte-se para a procura de forma externa (Chiavenato, 2005). Por último, o recrutamento online, é definido como o processo de recrutamento realizado através de e-mail ou de qualquer outro tipo de sistema de comunicação (Cunha et al., 2008). Edgeley (s.d, cit. por Freitas, 2017) previu que a internet iria oferecer uma renovação radical para o recrutamento, ou seja, esta forma de recrutamento ia ser alargada a nível global. É uma das mais importantes e novas utilizações tecnológicas de comunicação e informação no domínio da gestão de recursos humanos (Reis, 2010). A utilização do recrutamento online reduz os custos associados aos processos (Dhamija, 2012), a empresa consegue poupar o valor que iria gastar na publicidade e no contacto com os candidatos (Holm, 2010) e como é possível divulgar uma oferta de emprego a qualquer momento e as respostas a essas ofertas são praticamente imediatas, reduz também no tempo que é despendido (Pin, Laorden, & Saenz-Diez, 2001).

De acordo com Jones e George (2012) o recrutamento e a seleção são praticas inseparáveis pois o recrutamento diz respeito à etapa inicial do apuramento de possíveis candidatos que reúnam as qualificações exigidas para a função e a seleção diz respeito ao restante processo, ou seja, aos métodos essenciais para avaliar os candidatos que ostentem o perfil mais adequado ao exercício da função e por fim á tomada de decisão sobre quem deve de ser contratado.

A seleção é definida como a escolha do indivíduo certo para o cargo ou a escolha dos que são mais adequados aos cargos existentes na empresa (Chiavenato, 1999). Tem como objetivos identificar candidatos com qualificação profissional certa para o cargo e para que o

seu bom funcionamento não seja prejudicado, a seleção tem de ser bem planeada (Reis, 2010).

Segundo Cunha et al, (2010) a seleção incide sobre os candidatos que se encaixem melhor nas carências da organização e apresentem maior probabilidade de vir apresentar bom desempenho. Rocha (1997, cit por Solange, 2014) alude que estas características se destacam a partir de um conjunto amplo e diversos de técnicas de seleção que preveem a forma como os mesmos vão aprender e expandir as suas capacidades e aptidões.

### **3.4 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho não é uma prática nova. De acordo com Madureira e Rodrigues (2007), a avaliação de desempenho tornou-se numa ferramenta de diagnostico pessoal e organizacional desde o início da gestão de recursos humanos, com o objetivo de cooperar para a criação e execução de políticas de pessoal. Foi criada para reconhecer o nível de saberes, atitudes e aptidões dos colaboradores e proporciona a recolha de informação pertinente para a reconhecimento de estratégias mais apropriadas à nomeação do desenvolvimento dos trabalhadores (Marras, 2000). Permite ainda estimar a cooperação individual dos trabalhadores para a obtenção dos seus objetivos estratégicos e aprovar os sistemas de recrutamento e seleção (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

Segundo Siqueira (2009, cit. por Lino, 2020) o foco da avaliação de desempenho está no trabalhador, considerando tanto as suas necessidades e capacidades dos indivíduos como da organização, de forma a concretizar as metas, padrões e expectativas definidas por ambas as partes. Quando a avaliação é bem planeada, a mesma traduz benefícios a curto, medio e longo prazo tanto para a organização como para os trabalhadores e dirigentes (Almeida, 1995:15, cit. por Lino, 2020). O conhecimento sobre o próprio comportamento e desempenho dos trabalhadores é melhorado, algo que tanto a organização e os dirigentes valorizam. Ao mesmo tempo, a organização tem possibilidade de identificar os funcionários que careçam de formação e melhoramento nas diversas áreas de atividade da organização e aqueles que estão habilitados para a promoção ou transferência (Lino, 2020).

De forma a delimitar a relevância e carências de as organizações avaliarem o desempenho dos seus colaboradores, Pedrotti (2012) enumerou seis razões:

- Retroação que é a medida em que a avaliação de desempenho permite a perceção sobre o que os colegas pensam do trabalhador nas suas competências e atitudes.
- Promoções e demissões de trabalhadores

- Recompensas, onde a avaliação permite reconhecer as razões que fundamentem o aumento salarial.
- Desenvolvimento que possibilita que o trabalhador cresça com conhecimento dos seus pontos fortes e fracos.
- Permite ainda fornecer informações sobre como a chefia deve fazer encaminhamento e orientação dos seus colaboradores de forma a encontrar meios que determinem o potencial de desenvolvimento
- Melhorar o relacionamento entre os trabalhadores de modo a possuírem uma percepção do que os outros refletem deles próprios e do que os circunda bem como das suas capacidades e aptidões.

Em 2004 foi criado o SIADAP - sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, pela Lei n.º 10/2004. Na altura, o sistema pretendia integrar a avaliação de desempenho dos funcionários, dos dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos. Como o mesmo foi implementado sem a devida preparação, provocando um sentimento de resistência por parte dos trabalhadores e dirigente motivando inúmeros obstáculos a sua implementação, tem sido objeto de várias alterações. Três anos mais tarde, em 2007, foi estabelecido o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública pela Lei n.º 66-B/2007, o qual constituiu um aperfeiçoamento do inicial SIADAP. Segundo Bilhim (2003) também o SIADAP está direcionado para o controlo dos resultados e dos comportamentos dos indivíduos daqueles que estão a ser avaliados, à semelhança de outros instrumentos de avaliação de desempenho.

De acordo com Lino (2020) a avaliação de desempenho na função pública esta dividido em três subsistemas, o SIADAP 1 (Sistema de avaliação de desempenho dos organismos), SIADAP 2 (Sistema de avaliação de desempenho dos dirigentes), e SIADAP 3 (Sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores) e as finalidades do mesmo são complexificadas e alargadas, tornando-o rigoroso no ponto de vista da organização interna, mas também dinâmico. Apesar de vigorar apenas na função pública não deixa de ser um contributo importante para outras organizações.

### **3.5 A reforma administrativa nas universidades**

Com o avanço da ciência e o crescimento populacional, após a Segunda Guerra mundial, os Estados foram obrigados a tomar medidas que possibilitassem um desenvolvimento social

e económico positivo. Desta forma, as universidades reforçaram o papel da ciência e da tecnologia com o objetivo de corresponder a estas necessidades.

Mais tarde, nos anos 70, os países desenvolvidos começaram a questionar-se sobre o papel da ciência como motor de desenvolvimento o que originou que o investimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em projetos decorridos durante vários anos não tenham atingido o esperado o que fez com que muitos não fossem terminados. No entanto, a atual transformação económica permitiu no geral, mas em particular às universidades a propagação e criação de conhecimento, sendo um papel predominante no sistema científico e tecnológico (Caraça, Conceição, & Heitor, 1996).

Segundo Mintzberg (1995) de forma a haver crescimento de uma organização é necessário a implementação de uma nova divisão de tarefas, ou seja, é essencial haver um ajuste na coordenação do trabalho. Já segundo Morgan (1996) o conceito de organização é visto como uma máquina que obedece a regras pré-estabelecidas, o que a torna eficiente. É ainda um processo técnico e racional.

De acordo com Ribeiro (2008) as organizações são entidades vivas e dinâmicas que possuem capacidades de se ajustar a mudanças tanto externas como internas, de aprender, renovar, de transformar a informação em conhecimento, de inovar, de resolver problemas, mas também são entidades que necessitam de uma profunda análise com base nos seus objetivos na sua visão.

Segundo Silva (2014) o conceito de universidade está relacionado às atividades de investigação e de ensino elevado e atualmente assume-se como “uma instituição de ensino superior direcionada para a promoção da investigação e formação de profissionais, tornando o binómio ensino-investigação o fundamental eixo da sua atividade”. É ainda um meio de comunicação obtido através de relações pessoais e que recebe estudantes de todos os lados de forma a obterem conhecimento. As situações impostas pela sociedade fizeram com que as universidades devolvessem novas funções. Situações estas que passam pela forma de intervir na educação tornando-a num processo contínuo e num modelo de progresso profissional renovando dessa forma os seus recursos. Este papel possibilita a divulgação do conhecimento científico (Silva, 2014).

Por influência dos ideais da NGP e pela substituição da Lei de autonomia universitária pelo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, a competição começou a ser tanto com estudantes como também com instituições (Mano & Marques, 2012). A elaboração de contratos baseado no desempenho e no financiamento da investigação, tendo em conta os métodos incutidos no mercado, a consolidação das representações orçamentais, a

concentração da eficiência e da igualdade de custo e benefício, os diretores das instituições, escolas ou departamentos, a consolidação das repressões orçamentais, a consolidação dos cargos de gestão, como é o caso dos reitores, a debilidade do desempenho dos professores e dos estudantes na gestão do ensino, o progresso de administrações robustas e a organização vertical dos sistemas, através da definição de objetivos são alguns dos incentivos que existem para que tal competição ocorra (Veiga, Magalhães, Sousa, Ribeiro e Amaral, 2014).

No que toca ao aparecimento de novos agentes em novos domínios, a nova governação pretende clarificar o aumento dos ajustes do sistema de ensino. Tal como havia sido estabelecido pela OCDE, estas dizem respeito a ações públicas e programas que evidenciam a colaboração de terceiros na administração institucional, possibilitando assim agregar os interesses internos e externos dos *stakeholders* implicados no progresso das estratégias e dos objetivos das políticas e das instituições (Mano & Marques, 2012).

Como referenciam Amaral & Magalhães (2000) os *stakeholders*, visam ainda representar os diferentes interesses das sociedades através da conceção de mecanismos que pertencem, dar respostas ao exterior e de certa forma transformar as instituições mais importantes.

## **4. DESCRIÇÃO DAS FUNÇÕES E TAREFAS REALIZADAS NO ESTÁGIO**

### **4.1 Recrutamento**

#### **4.1.1 Procedimento Concursal Comum**

O processamento concursal é iniciado com a identificação da necessidade de recrutar para uma vaga existente. Para o mesmo se realizar é necessário passar por algumas etapas (Figura 3). Primeiramente é necessário fazer o pedido a Reitora, onde a se irá analisar o orçamento e as reservas que o serviço detém. No caso das carreiras gerais se houver candidatos em reserva no Instituto Nacional de Administração (INA), os candidatos são indicados para o lugar e o processo termina assim que a vaga é ocupada, no caso de não haver trabalhadores em reserva a universidade avança com a abertura de procedimento concursal e a mesma segue como previsto no artigo 33.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

A publicação do aviso das vagas existente é realizada na Bolsa de Emprego Público (BEP) (<https://www.bep.gov.pt/>), no site dos Serviços Administrativos da Universidade de Évora (<http://www.sadm.uevora.pt>) e no Diário da República (DR) (<https://dre.pt/>).

As candidaturas podem ser feitas por submissão do formulário disponibilizado juntamente com o curriculum vitae e de todos os documentos exigidos no procedimento e quando admitida, em suporte papel conforme os termos dos artigos 104.º e seguintes do Código do Procedimento Administrativo. Após a publicação da vaga e de terminar o prazo de candidaturas, a responsável pelos concursos verifica as mesmas, de forma a certificar a conformidade da documentação exigida na abertura do concurso e se os prazos previstos foram cumpridos. O passo seguinte passa pela responsável reunir todas as candidaturas bem como a documentação entregue pelos candidatos e enviá-los ao Presidente do Júri responsável pelo concurso.

Segundo o n.º 1 e 2 do artigo 21º da Portaria n.º 12-A/2011, de 11 de janeiro, após findar o prazo de candidaturas o júri dispõe de cinco dias úteis ou de dez dias úteis, caso existam mais do que 15 candidaturas, para apurar os elementos apresentados pelos candidatos (Artigo 21º, n.º 1 e 2 da Portaria n.º 12-A/2021). No dia seguinte após a conclusão da verificação das candidaturas, e caso não existam exclusões, o júri dispõe de um máximo de cinco dias úteis para convocar os candidatos, por e-mail ou através da plataforma utilizada no procedimento, para a realização dos métodos de seleção (Avaliação Curricular, Prova de Conhecimentos, Entrevista de Avaliação de

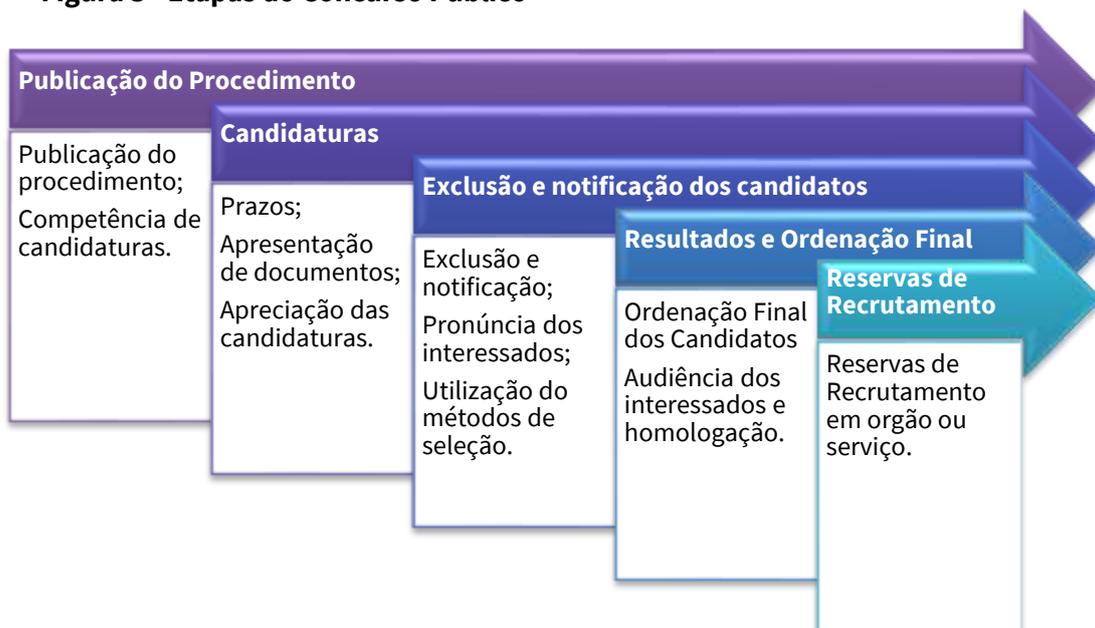
Competências e Avaliação Psicológica), com indicação do local ou do instrumento para a execução através de meios de comunicação à distancia, bem como o horário e a data em que os mesmos vão ter lugar. (Artigo 21º nº 3 da portaria 12-A 2021).

Caso existam candidatos excluídos, os mesmo serão notificados no prazo de dois dias úteis após a conclusão da verificação das candidaturas para a realização da audiência prévia nos termos do Código do procedimento Administrativo (Artigo 21º nº4/Artigo 22º nº 1 da portaria 12-A 2021). Nos casos em que os concursos tenham que decorrer de forma mais rápida o júri pode convocar os candidatos excluídos para a realização das provas, no entanto, as mesmas ficam condicionadas a reversão da decisão de exclusão (Artigo 21º nº 5 da portaria 12-A 2021).

Dois dias úteis após a conclusão da audiência prévia, a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados é submetida à aprovação do dirigente máximo do órgão ou serviço que procedeu a sua publicitação (Artigo 28º nº 2 da portaria 12-A 2021) e após a mesma, o júri aprecia no prazo de 10 ou 20 dias úteis, conforme o número de interessados ouvidos sejam inferiores ou superiores a 100 (Guia do Procedimento Concursal, pág. 23).

Todos os candidatos aprovados em cada método de seleção, são convocados com cinco dias de antecedência, por e-mail ou através da plataforma utilizada no procedimento para a realização do método seguinte (Artigo 25º nº 3 da Secção V da portaria 12-A 2021) e após o último método de seleção, o júri dispõe de um prazo de 10 dias úteis para elaborar a lista final dos candidatos (Artigo 26º nº 3 da portaria 12-A 2021).

**Figura 3 - Etapas do Concurso Público**



#### **4.1.2 Processo de recrutamento sob o Estatuto de Carreira Docente**

##### **Universitária (ECDU)**

O artigo 1.º do Estatuto da Carreira Docente Universitária (Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de Agosto) aplica-se ao pessoal docente das universidades, institutos universitários e escolas universitárias não integradas em universidade com a exceção do pessoal docente das escolas politécnicas integradas em universidades e do pessoal docente das escolas universitárias militares e policiais.

Cada instituição de ensino superior aprova um regulamento de prestação de serviço dos docentes, ao qual deve conter, os princípios adotados pela instituição na sua gestão de recursos humanos, o plano de atividades da instituição, o desenvolvimento de atividades científica e os princípios informadores do Processo de Bolonha. Este regulamento permite aos docentes de carreira, ainda que por um tempo determinado, se possam dedicar, total ou parcialmente, a qualquer das componentes da atividade académica e que possam a seu pedido, participar noutras instituições, designadamente de ciência e tecnologia, sem perda de direitos.

A distribuição do serviço dos docentes é feita pelo órgão legal e estatutariamente competente, de acordo com o regulamento e compete a cada docente propor o quadro institucional que melhor se adegue ao exercício da investigação que deve desenvolver (artigo 6.º). Aos Assistentes Convidados é atribuído o exercício das funções dos docentes sob a orientação de um professor e cabe aos monitores coadjuvar os restantes docentes, sob a orientação destes.

No que diz respeito ao recrutamento, os professores catedráticos e associados são recrutados exclusivamente por concurso documental nos termos do presente Estatuto (artigo 9.º), e os professores auxiliares por concurso documental, nos termos do mesmo Estatuto (artigo 11.º), já os professores visitantes são recrutados, por convite, de entre professores ou investigadores de reconhecida competência que exerçam funções em área ou áreas disciplinares análogas àquelas a que o recrutamento se destina. Este convite é fundamentado em relatório subscrito por pelo menos dois professores da especialidade que tem de ser aprovado pela maioria dos membros do conselho científico em exercício de funções (artigo 14.º).

Os professores catedráticos convidados, os professores associados convidados e os professores auxiliares convidados são recrutados, por convite, cuja competência científica, pedagógica e ou profissional na área ou áreas disciplinares em causa esteja

comprovada curricularmente. Como acontece com a contratação dos professores visitantes, também nesta é necessário o convite ser fundamento em relatório subscrito e aceite por pelo menos dois professores da especialidade e aprovado pela maioria dos membros do conselho científico em exercício de funções. Apenas se pode recrutar um terço do número de professores catedráticos, associados e auxiliares de carreira, a menos que por despacho ministerial estabelecer um limite mais elevado (artigo 15.º).

Os assistentes convidados são recrutados por convite de titulares de grau mestre, licenciado e de currículo adequado e o mesmo é efetuado mediante proposta fundamentada, apresentada e aprovada pelos órgãos competentes da instituição de ensino superior (artigo 16.º).

O recrutamento dos leitores é feito por titulares de qualificação superior, nacional ou estrangeira e de currículo adequado para o ensino de línguas estrangeiras. É realizado através de convite e o mesmo é feito mediante proposta fundamentada, apresentada e aprovada pelos órgãos competentes da instituição de ensino superior (artigo 17.º).

#### **4.1.3 Processo de Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP)**

De acordo com o artigo 1.º do Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico (Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de Agosto) aplica-se ao pessoal docente dos institutos politécnicos e escolas politécnicas integradas em universidades e também nas que não estão integradas com exceção do pessoal docente das escolas politécnicas policiais e militares no âmbito de aplicação do presente Estatuto. A carreira do pessoal docente do ensino superior politécnico compreende as categorias *Professor adjunto*, *Professor coordenador* e *professor coordenador principal*.

No que diz respeito ao recrutamento, os *professores adjuntos* e *professores coordenadores* ambos são recrutados exclusivamente por concurso documental nos termos do presente Estatuto (artigo 5.º e artigo 6.º). Aos concursos de professores adjuntos podem candidatar-se os detentores de grau de doutor ou do título de especialista (artigo 17.º) e os mesmo são contratados por tempo indeterminado com um período experimental de cinco anos (artigo 10.º B). Os professores coordenadores são contratados por tempo indeterminado e se o mesmo não for precedido por um contrato por termo indeterminado como professor das carreiras docentes do ensino universitário, do ensino politécnico ou como investigador da carreira de investigação científica, o mesmo tem um período experimental de um ano (artigo 10.º).

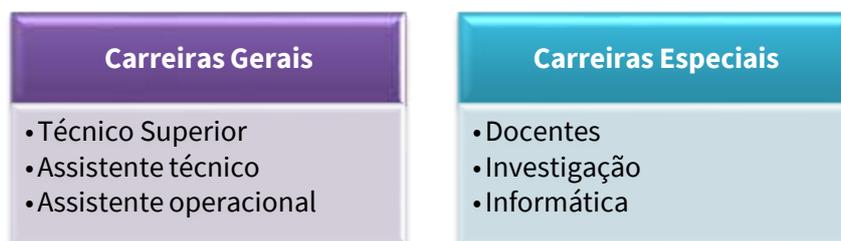
Como acontece com os professores adjuntos e os professores coordenadores, também os professores coordenadores principais são contratados exclusivamente por concurso documental nos termos do presente Estatuto e podem candidatar-se ao mesmo, titulares do grau de doutor há mais de cinco anos igualmente detentores do título de agregado ou de título legalmente equivalente. São contratados por tempo indeterminado com um período experimental de um ano caso o mesmo não for precedido por um contrato por termo indeterminado como professor das carreiras docentes do ensino universitário, do ensino politécnico ou como investigador da carreira de investigação científica (artigo 9.º - A)

O estatuto menciona ainda mais duas categorias, os professores convidados e os assistentes convidados. Os professores convidados são contratados a termo certo e em regime de tempo parcial nos termos do regulamento e da lei aprovado por cada instituição de ensino superior e as suas renovações não podem ter uma duração superior a quatro anos (artigo 12.º), já os assistentes convidados são contratados a termo certo e em regime de dedicação exclusiva de tempo integral ou parcial no termos da lei e do regulamento a aprovar por cada instituição e como acontece nos professores convidados as suas renovações não podem ter uma duração superior a quatro anos (artigo 12.º - A).

#### 4.2 Carreiras existente na Universidade de Évora

As carreiras dos trabalhadores em função pública são consideradas carreiras gerais ou especiais (Figura 4).

**Figura 4 - Carreiras existente na Universidade de Évora**



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o artigo 84.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP) (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) as *carreiras gerais* são carreiras cujo conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços precisam para o desenvolvimento das respetivas atividades e apenas se podem criar quando os respetivos

conteúdos funcionais não possam ser absorvidos pelos conteúdos funcionais das carreiras gerais, quando os trabalhadores se devam sujeitar a deveres funcionais mais exigentes que os previstos para os das carreiras gerais e quando os trabalhadores tenham que ter aproveitamento em cursos de formação específico, de duração não inferior a seis meses, ou deter certo grau académico. São carreiras gerais as de Técnico Superior, Assistente técnico e Assistente operacional (Apêndice 5) (artigo 88.º da LGTFP, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

A *carreiras especiais* são carreiras cujo conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços necessitam para o desenvolvimento das respetivas atividades (artigo 84.º da LGTFP, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho). As Carreiras especiais existentes na UE são os Docentes (*Apêndice 2*), de Investigação (*Apêndice 4*) e Informática.

As carreiras gerais ou especiais são unicategoriais ou pluricategoriais, conforme lhes correspondam uma ou mais categorias e as últimas apenas se podem criar quando a cada uma das categorias corresponda um conteúdo praticável diferente do da restante (artigo 85.º da LGTFP, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

No que diz respeito aos graus de complexidade funcional as carreiras classificam-se segundo os graus de complexidade funcional de Grau 1 quando se exija a titularidade de escolaridade obrigatórias, no Grau 2 quando se exija a titularidade do 12º ano de escolaridade e grau 3 quando se exija a titularidade de licenciatura ou grau académico superior. Nas carreiras pluricategoriais podem ser apresentados mais do que um grau de complexidade funcional quando a interseção nestas dependa da titularidade de níveis habitacionais diferentes (artigo 86.º da LGTFP, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

#### **4.3 Sistema de Controlo/Gestão de tempo**

Segundo o artigo nº 4 do Regulamento do período de funcionamento e tempo de trabalho dos trabalhadores não docentes da Universidade de Évora (despacho nº 32/2020) a duração normal de trabalho é de 35 horas semanais. Este processo inicia-se a partir de momento em que o trabalhador assina contrato e com base no horário acordado. Este processo é realizado de forma manual até o colaborador possuir um cartão.

Como é possível observar na Figura 5 existem seis modalidades de horários na universidade de Évora, o *Horário Flexível*, *Horário Rígido*, *Horário Desfasado*, *Jornada Contínua*, *Meia Jornada* e *Trabalho por Turnos* (Artigo 7.º do Capítulo II do despacho nº 32/2020).

**Figura 5 - Tipos de Horário**



Fonte: Elaboração própria

O *Horário Flexível* constitui a regra da prestação de trabalho dos trabalhadores não docentes da Universidade de Évora e os mesmos tem possibilidade de escolher as horas de entrada e de saída, permitindo ao trabalhador gerir os seus tempos de trabalho, exceto das 10h as 12h e das 14:30h as 16:30h, que são as horas que estão definidas na plataforma. O período de trabalho só deve de ser interrompido por um período mínimo de 1h e máximo de 2h e nunca podem ser prestadas mais de 5h seguidas de trabalho consecutivos em nenhum dos períodos, nem mais de 10h diárias (Artigo 8.º do Capítulo II do despacho nº 32/2020).

O *Horário Rígido* consiste na prestação de 7h de trabalho diário, nos dias uteis entre as 9h e 17:30h com uma interrupção de 1:30h entre as 12:30h e as 14h. A aplicação desta modalidade de horário é autorizada pelo Reitor mediante requerimento fundamentado e parecer do respetivo superior hierárquico.

O *Horário Desfasado* possibilita estabelecer serviço a serviço ou a um grupo/os de pessoal sem hipótese de opção, horas fixas distintas de entrada e de saída, apesar de inalterado o período normal de trabalho diário (Artigo 10.º do Capítulo II do despacho nº 32/2020).

A *Jornada Continua* constitui na prestação contínua de trabalho, com duração de 6:30h diário e de 32h e 30 min por semana e deve de ocupar maioritariamente um dos períodos do dia. O tempo máximo de trabalho seguido não pode ser superior a cinco horas e aos trabalhadores com esta modalidade de horário é concebido um período de descanso não superior a 30 min que não pode ser utilizado nem no início nem no fim do tempo de trabalho e de 15 min de tolerância na hora da entrada que terá de ser obrigatoriamente compensado no fim do dia. A jornada continua destina-se a trabalhadores com filhos até aos 12 anos ou que detenham alguma deficiência ou doença crónica, trabalhadores adotantes em condições

de progenitores, trabalhadores que tenham a seu cargo netos com idades inferiores a 12 anos ou a quem seja concedida a confiança judicial ou administrativa do menor, trabalhadores-estudantes e trabalhadores em situações excepcionais que o justifiquem (Artigo 11.º do Capítulo II do despacho nº 32/2020).

A meia jornada constitui na prestação de trabalho num período restringido em metade do período normal de trabalho a tempo completo e sem perda da contagem absoluta do tempo de serviço para efeito de antiguidade (Artigo 11.º - A do Capítulo II do despacho nº 32/2020).

Por último, mas não menos importante, o trabalho por turnos é a organização de trabalho em equipa, no qual os trabalhadores ocupam constantemente o mesmo posto de trabalho, abrangendo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo efetuar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas. Cada turno não pode ultrapassar os limites máximos dos períodos normais de trabalho e deve obedecer a alguma regras, tais como: não podem ser prestados mais de seis dias sucessivos de trabalho nos serviços de funcionamento permanente; A mudança de turno só pode acontecer após o dia de descanso; pelo menos uma vez em cada período de quatro semanas o dia de descanso semanal deve coincidir com o domingo; Os turnos são rotativos, estando o respetivo pessoal sujeito à sua alteração regular; as interrupções destinadas a repouso ou refeição, consideram-se abrangidas no período de trabalho, quando não forem superiores a 30 minutos; e as interrupções a observar em cada turno devem obedecer ao princípio de que não podem ser prestadas mais de cinco horas de trabalho consecutivo (Artigo 12.º do Capítulo II do despacho nº 32/2020).

Em todas as entradas e saídas é realizado o controlo dos colaboradores, com o auxílio do método de picagem, que é obrigatório para todos os trabalhadores não docente e investigadores com a exceção daqueles que disponham de isenção de horário. Cabe ao Gabinete de RH em cooperação com os chefes de Departamento e de Escolas fazer a gestão de pessoal (GP) através das modalidades mencionadas. Caso falhe algum registo, ao fim de 2 dias o trabalhador recebe um mail através do sistema dos seus registos de assiduidade para justificar a falha de picagem e tem 7 dias desde o pedido de justificação para o fazer e se necessário anexar todos os documentos. Esta justificação tem sempre de ser aceite pelo superior. No caso de ausências como licenças parentais, assistência a familiares, atestados/baixas medicas, o trabalhador não tem de justificar nada na plataforma SIAG, apenas tem de fazer chegar o comprovativo ao Gabinete de RH para lançamento do mesmo.

Os trabalhadores não docentes e investigadores têm a possibilidade de consultar, as suas picagens diariamente no SIAG-Gestão de Tempos, de modo a obter um controlo maior dos seus tempos, enquanto a assiduidade do pessoal docente ainda é efetuada através de mapas de efetividade elaborados mensalmente. O controlo de assiduidade é realizado mensalmente pelo Gabinete de RH.

#### **4.4 Processamento Salarial**

O processamento de salário é efetuado todos os meses considerando a data de pagamento aos trabalhadores que por norma é o dia 23. Para que o mesmo seja efetuado corretamente é necessário:

- Até ao dia 8 de cada mês, verificar no ficheiro suporte todas as alterações respeitantes ao mês que se vai processar tais como, gestão de assiduidade, e de cadastro, abonos de família, penhoras de vencimento/processos de tribunais, trabalho extraordinário, trabalho normal noturno, ajudas de custo e deslocações, gestão de sindicatos, seguros e custo de telefone, acertos nos subsídios a pagar, renovações e fins de contrato e outros abonos, e no caso dos novos contratos é necessário criar a base de calculo. Após todas as verificações, as alterações necessárias são efetuadas no SIAG.
- Até dia 9 o ficheiro suporte é enviado aos vencimentos.
- No dia 10 dá-se início ao processamento salarial.

Após o processamento executa-se a análise dos mapas emitidos para reconciliação global de vencimentos de forma a identificar eventuais erros e compara-se a folha do processamento de salários do presente mês com a folha do mês anterior. É nesta altura que também é enviado o ficheiro do processamento da despesa à Divisão Financeira.

A divisão financeira confere toda a informação recebida no ficheiro de despesa e procede ao processamento da mesma, ao pedido de autorização de pagamentos e ao pagamento contabilístico, que após tudo confirmado envia o ficheiro SEPA para a tesouraria para a mesma enviar para a AGTDP (Agência de Gestão da Tesouraria e Divisão Publica) num prazo de 48h antes da data do recebimento dos salários.

É necessário o preenchimento e validação da ADSE (Assistência na Doença aos Servidores Cíveis do Estado), da SS (Segurança Social), da CGA (Caixa Geral de Aposentações) e da DMR (Declaração Mensal de Remunerações - Portal das finanças) na aplicação própria das entidades dos ficheiros de descontos. A ADSE tem como limite o dia de pagamento dos vencimentos, no entanto, a mesma pode ser paga até ao dia 30 do mês corrente. A SS, tem

como limite o último dia do mês para estar tudo verificado para se submeter entre o dia 1 e 10 dos mês seguinte e pago até ao dia 20 do mesmo mês que é submetido, a CGA tem como limite o último dia do mês do processamento do salário e a DRM tem de estar verificado até ao último dia do mês para ser emitir entre o dia 1 e 10 do mês seguinte e pago até ao dia 20 do mesmo mês que é submetido.

O encerramento do processamento salarial ocorre no último dia do mês corrente.

#### **4.5 Regime de Aposentação**

Nos últimos anos o regime de aposentação na função pública sofreu alterações. Até 31 de dezembro de 2005 os colaboradores inscreviam-se obrigatoriamente CGA, a quem cabia a gestão das pensões, ficando a concretização do direito da proteção social à responsabilidade da entidade empregadora. Após essa data os novos colaboradores passaram a ser inscritos no Regime Geral da Segurança Social (RGSS).

Todos os colaboradores têm uma cota mensal de 11% para a CGA, sendo que desses 11%, 8% são para a aposentação e 3% para sobrevivência. Esta cota recai sobre a totalidade das remunerações.

A aposentação é a extinção do exercício de funções e, conseqüentemente, a atribuição de uma pensão mensal vitalícia. Ocorre sempre no primeiro dia útil do mês e por iniciativa do subscritor, incapacidade, limite de idade ou da aplicação da legislação específica, para se direito à mesma é necessário um requisito mínimo de cinco anos de serviços ou no caso de incapacidade absoluta e permanente de três anos de serviço. Pode ser requerida pelo colaborador, ao qual se designa aposentação voluntária ou por limite de idade que é designada por aposentação obrigatória.

Pode ser categorizada como não antecipada ou antecipada (Apêndice 6). Na **aposentação não antecipada** o colaborador tem de ter pelo menos 15 anos de serviço e idade normal de acesso à pensão de velhice (INAPV) de 66 anos e 6 meses. Contar pelo menos com cinco anos de serviço ou completar o mesmo com períodos de descontos para outras instituições de previdência e ter atingido o limite de idade para o exercício das suas funções, ser declarado como incapacidade permanente ou absoluta para o exercício das suas funções ou ser castigado com pena disciplinar de aposentação compulsiva, ou, contar com pelo menos três anos de serviço ou completar o mesmo com períodos de descontos para outras instituições de previdência e ser declarado como incapacidade permanente ou absoluta para o exercício de qualquer trabalho ou profissão. Na **aposentação antecipada** o colaborador tem de ter a 31 de dezembro de 2005 pelo menos 36 anos de serviço (salvaguarda de direitos);

ter pelo menos com 40 anos de serviço efetivo e 60 anos de idade (nova modalidade); 30 anos de serviço no dia em que completa 55 anos de idade, esta hipótese apenas é aplicável a quem não possa beneficiar da nova modalidade; contar pelo menos 60 anos de idade e 48 anos de serviço efetivo (carreira longa 1); ter 46 anos de serviço efetivo, 60 anos de idade e ter sido inscrito no RGSS ou na CGA com 16 ou menos anos de idade (Carreira longa 2); ou beneficiar de regime especial que permita requerer a aposentação ou pedir voluntariamente a aposentação antes de atingir a idade normal ou pessoal de acesso à pensão de velhice. Os trabalhadores com 36 anos ou mais de serviço e que tenham calculada a pensão de aposentação antecipada com as regras à data de 31-12-2005 tem penalização de 4.5% do valor da pensão por cada ano ou fração de antecipação da aposentação em relação a idade normal de acesso à pensão de velhice. Os trabalhadores com menos de 36 anos de serviço ou os colaboradores que o tenham, mas que não vejam a respetiva pensão de aposentação antecipada calculada de acordo com as regras em vigor a data de 31-12-2005 tem uma penalização de 0,5% por cada mês ou fração de antecipação da aposentação em relação à idade normal ou pessoal de acesso à pensão de velhice. Sempre que o tempo de serviço exceda os 36 anos, os trabalhadores que tenham a pensão calculada de acordo com as regras em vigor a 31-12-2005 veem a taxa global de redução da pensão reduzida em 1 ano por cada modulo de 3 anos. Os restantes colaboradores não beneficiem de qualquer mecanismo de despenalização da pensão antecipada (retirado de <https://www.cga.pt/aposentacao.asp>).

Existem ainda mais três tipos de aposentação, *aposentação ordinária Aposentação por carreira longa e Aposentação por incapacidade absoluta geral* (Apêndice 6). Segundo o site da CGA a **aposentação ordinária** é dividida em 7 grupos, o A, B, C, D, E, F e G. No **grupo A** os colaboradores inscritos até 31-08-1993 com 36 anos de serviço e menos de 60 anos de idade a 31-12-2005 podem aposentar-se antecipadamente ao abrigo do artigo 37.º-A, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação. No **grupo B** os colaboradores inscritos até 31-08-1993 e que entre 01-01-2006 e 31-12-2007 reúnam condições para a aposentação podem fazê-lo com a salvaguarda de direitos de 2007. Os trabalhadores inscritos até 31-08-1993 com 37 anos de serviço a 31-12-2007 podem aposentar-se de acordo com o regime e vigor nesta data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação. No **grupo C** os colaboradores inscritos até 31-08-1993 sem condições para a aposentação até 31-12-2007 não é salvaguardada direitos. No **grupo D** os trabalhadores inscritos entre 01-09-1993 e 21-12-2001 com 36 anos de serviço e com menos de 60 anos de idade (ou se beneficiem de um regime especial com a idade que lhes for aplicável) a 31-12-2005 podem aposentar-se antecipadamente ao abrigo do artigo 37.º-A de

acordo com o regime em vigor nessa data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação. No **grupo E**, os trabalhadores inscritos entre 01-09-1993 e 31-12-2001 e que reúnam entre 01-01-2006 e 31-12-2007 condições para a aposentação podem fazê-lo com a salvaguarda de direitos de 2007. No **grupo F** os trabalhadores inscritos entre 01-09-1993 e 31-12-2001 e que reúnam condições para a aposentação até 31-12-2007 podem fazê-lo com a salvaguarda de direitos de 2007. **Por último no grupo G**, os trabalhadores inscritos após 31-12-2001 que reúnam condições de aposentação a 31-12-2005 é salvaguardada os direitos de 2005 e os trabalhadores que reúnam condições entre 01-01-2006 e 31-12-2007 é salvaguardada os direitos de 2007 (retirado de <https://www.cga.pt/aposentacao.asp>).

Na Aposentação por **carreira longa** e segundo o artigo 37.º - B do Estatuto da Aposentação (Decreto-Lei n.º 498/72) o colaborador tem de ter pelo menos 60 anos de idade, 46 anos de serviço e ter sido inscrito na CGA ou no RGSS com idade igual ou inferior a 16 anos ou independentemente de quando foi inscrito na RGSS ou na CGA ter 48 anos de serviço.

Na Aposentação por **incapacidade absoluta geral** é essencial distinguir entre incapacidade permanente e absoluta para os cargos executados, da incapacidade absoluta geral, ou seja, a incapacidade permanente e absoluta para toda e qualquer profissão ou trabalho que beneficia de um regime mais favorável, assente em um prazo de garantia de 3 anos e um valor mínimo igual à pensão mínima garantida no regime geral da segurança social correspondente a 40 anos (retirado de <https://www.cga.pt/aposentacao.asp>). Quando um colaborador se encontra numa situação de incapacidade permanente, significa que não se encontra em circunstâncias de conseguir executar as tarefas laborais do dia a dia, e a mesma é apurada segundo a tabela Nacional de Incapacidade por Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais (retirado de <https://www.e-konomista.pt/incapacidade-permanente/>).

#### **4.6 Balanço Social**

O balanço social foi institucionalizado através do Decreto-lei nº 155/92, de 28 de julho, para os organismos autónomos da AP e através do decreto-lei nº 190/96, 9 de outubro que foi tornado obrigatório para todos os serviços os organismos com mais de 50 trabalhadores (retirado em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=fe2e21aa-84c3-4289-a8d5-f118ed517798>).

É um instrumento de planeamento e de GRH que tem de ser elaborado anualmente até 31 de março e com referência até ao dia 31 de dezembro do ano anterior, tal como consta no decreto-lei nº 190/96, 9 de outubro e está dividido em cinco secções (RH, Remunerações e Encargos, Higiene e Segurança, Formação Profissional e Relações Profissionais) segundo

várias temáticas da instituição, contendo quadros estatísticos representativos de todos os trabalhadores da UE.

Os quadros e todas as notas pertinentes do Balanço Social estão adaptados à LGTFP e o mesmo terá de ser enviado, juntamente com toda a informação adicional relevante sobre os RH, para o endereço [planeam.rhs@dgaep.gov.pt](mailto:planeam.rhs@dgaep.gov.pt). (retirado em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=fe2e21aa-84c3-4289-a8d5-f118ed517798>).

## **4.7 Avaliação de Desempenho**

### **4.7.1 Avaliação de Desempenho aplicado aos Investigadores**

Segundo o primeiro artigo do Despacho n.º 7123/2019, de 9 de agosto, o mesmo é aplicado a todos os investigadores contratados pela universidade pelo período mínimo de um ano e no âmbito de centros de investigação, departamentos, cátedras ou contratos-programa da FCT destinados a promover a inserção profissional de doutorados no sistema científico e tecnológico. Os princípios da avaliação de desempenho dos investigadores são a Coerência, Flexibilidades, Transparência e imparcialidade, Universalidade e Previsibilidade. O primeiro garante que os critérios usados obedecem aos mesmos princípios nas diversas áreas científicas. O segundo aponta uma densificação do presente regulamento de acordo com as pormenorizações próprias de cada área científica, que poderá fixar alguns critérios de avaliação que compõem o seu referencial. O terceiro garante que todas as disposições e critérios utilizados para a avaliação devem ser claros e conhecidos atempadamente por avaliadores e avaliados. O quarto aponta a utilização da avaliação de desempenho a todos os investigadores doutorados de todas as áreas científicas da UÉ, nos termos do presente regulamento. E o último certifica que as revisões das regras de avaliação só podem acontecer frequentemente dentro dos prazos previamente estabelecidos (artigo 2.º).

A avaliação dos investigadores recai sobre as atividades incluídas no seu estatuto, especialmente nas vertentes de Produção científica, tecnológica e artística, de Divulgação científica e valorização económica do conhecimento, de Gestão de projetos e constituição de equipas de investigação e de Participação em programas de formação da instituição (artigo 5.º). A primeira vertente é comporta pelos parâmetros reconhecimento pela comunidade científica, artística ou cultural, produção científica em revistas da base ISI ou SCOPUS, ou outras definidas por despacho do(a) Reitor(a) e capacidade de angariar financiamento competitivo (artigo 7.º). A segunda vertente é composta pelos parâmetros pedido e pedido de patentes, criação de empresas Spin-Off, atividades de I&D aplicada e outra definida pelo despacho reitoral e divulgada antes do início do período de avaliação (artigo 8.º). A terceira

vertente é composta pelos parâmetros coordenação e participação em comissões ou grupos de trabalho por nomeação do reitor e funções e tarefas em órgãos da UE, do IIFA (Instituto de Investigação e Formação Avançada) ou de Unidades de Investigação (artigo 9.º).

Nos contratos a termo certo com contrato ao abrigo do Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de agosto, a avaliação deve ser ponderada na renovação contratual, nomeadamente de acordo com o n.º 2 do 6º artigo do mesmo Decreto-Lei. São exigidos critérios mínimos ao final de 30 meses de contrato e estes destinam-se a avaliar a capacidade para desenvolver investigação autónoma e a solidez dos percursos científicos e curricular do investigador. Os critérios exigidos passam por apresentar um plano de investigação para os 3 anos subsequentes com elementos quantificáveis de sustentabilidade financeira, estar inserido num centro de investigação da UE como membro integrado, ou cumprir os critérios FCT e apresentar um relatório de atividades desenvolvidas. Já no que diz respeito aos critérios mínimos exigidos para investigadores com contratos a tempo indeterminado os mesmos são estar inserido num centro de investigação da UE como membro integrado, ou cumprir os critérios definidos pelo CC -IIFA (artigo 5.º), estes são avaliados com base na vertente “Ensino”, que é comportada pelos parâmetros produção de material pedagógico, atividade letiva, inovação e experiência profissional não académica relevante para a atividade de ensino e acompanhamento e orientação de estudantes (artigo 6.º) e na vertente “Gestão Universitária”, que como foi mencionado anteriormente é composta pelos parâmetros coordenação e participação em comissões ou grupos de trabalho por nomeação do reitor e funções e tarefas em órgãos da UE, do IIFA ou de Unidades de Investigação (artigo 9.º).

Do processo de avaliação de cada investigador intervém o avaliado, o avaliador, o Conselho Científico do IIFA e o Conselho Científico da Universidade e o Reitor (artigo 12.º). A avaliação do avaliado está sujeita a audiência prévia e cabe ao mesmo introduzir o formulário disponível até ao final do prazo da autoavaliação, juntamente com os elementos que ache relevante para a sua avaliação. O avaliado pode ainda impugnar a sua avaliação através de recursos ao Reitor (artigo 13.º). Para cada investigador doutorado, o Conselho Científico do IIFA define os avaliadores e quando a avaliação não for conveniente ou não for possível ser realizada por professores da mesma área que o avaliado são designados professores catedráticos de áreas afins pelo Conselho Científico do IIFA (artigo 14.º). Compete ao Conselho Científico da Universidade pronunciar-se sobre todos os assuntos relacionados com a avaliação dos investigadores que o reitor entenda levar a este órgão e emitir parecer sobre todas as reclamações e recursos apresentados perante o Reitor (artigo 15.º). Quanto às competências do reitor, o mesmo tem de homologar as avaliações, sem prejuízo da faculdade

de delegação, garantir a adequação dos sistemas de desempenho às realidades específicas da área científica, apreciar as reclamações e recursos e controlar o processo de avaliação de desempenho de acordo com as regras e os princípios definidos na lei e no regulamento (artigo 16.º).

O processo de avaliação dos investigadores passa por seis fases, a Autoavaliação, a Avaliação, a Comunicação de avaliação, a audiência prévia, a Homologação e a Reclamação (artigo 17.º)

A autoavaliação é um direito do avaliado, no entanto, não consiste, componente vinculatória do método de avaliação. Tem como objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação, onde, nesta fase pode conceder toda a informação que considere pertinente e transmitir ao avaliador as suas expectativas relativamente ao período em avaliação (artigo 18.º). Quanto à Avaliação e Validação, os avaliadores, no final do período da avaliação, informam o seu resultado ao avaliado que dispõe de 10 dias para se proferir sobre a avaliação conferida. Após concluir o prazo, o resultado é enviado ao Conselho da Universidade que valida e envia ao Reitor para homologação. Ao final de 30 dias, se a não conclusão do processo de avaliação depender do avaliador, o Conselho da Universidade chama o processo para si e termina a avaliação, no entanto, se a não conclusão depender do avaliado, advém numa avaliação negativa (artigo 19.º). Por fim, e após a receção das apreciações e no prazo de 30 dias, o Reitor deve de proferir a sua deliberação, quando o mesmo não homologar as avaliações atribuídas, as mesmas são reenviadas ao Conselho Científico da Universidade com a sua apreciação para uma nova avaliação (artigo 20.º).

#### **4.7.2 Avaliação de Desempenho aplicado às Carreiras do Pessoal Docente**

De acordo com o artigo 2.º, a avaliação do desempenho presente no despacho n.º 6052/2017, de 7 de julho, obedece aos princípios constantes do artigo 35.º-A do Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) e do artigo 74.º-A do Estatuto da Carreira da Carreira Docente Universitária (ECDU). Os docentes são avaliados de acordo com as regras constantes no Capítulo III, de acordo com o regulamento de cada Escola e esta avaliação é realizada de três em três anos entre os meses de janeiro a junho (artigo 3.º). Nos casos em que a avaliação prevista não for realizada, é requerido pelo avaliador a avaliação por ponderação curricular, já no caso em que o docente tenha uma relação jurídica de emprego público com a UÉ, a avaliação de desempenho reporta-se ao real período de prestação de serviço sempre que o docente tenha prestado pelo menos 18 meses de serviço efetivo, no caso em que tenha prestado menos de 18 meses, a avaliação deve realizar-se

conjuntamente com a avaliação do triénio seguinte (artigo 4.º). A avaliação dos docentes tem por base as funções gerais dos docentes e incide sobre as vertentes Ensino, Investigação e atividade artística e cultural, Extensão universitária, divulgação científica e valorização económica e social do conhecimento e na Gestão universitária (artigo 8.º). A primeira é composta pelos parâmetros Docência de unidades curriculares, Orientações de estudantes, Publicações de material pedagógico e Valorização das atividades letivas (artigo 9.º). A segunda é composta pelos parâmetros Produção científica, artística e cultural, Reconhecimento pela comunidade científica, artística e cultural, Coordenação e participação em projetos científicos, de criação artística e cultural e Coordenação, liderança e dinamização da atividade científica, de criação artística e cultural (artigo 10.º). A terceira, é comportada pelos parâmetros Valorização e transferência do conhecimento, Ações de divulgação científica, cultural e tecnológica, Publicações de divulgação científica, cultural e tecnológica, Ações de formação profissional e Prestação de serviços (artigo 11.º). A última é comportada pelos parâmetros Desempenho de funções e tarefas nos Órgãos de gestão da Universidades e das Unidades Orgânicas, Desempenho de funções e tarefas nos departamentos das Escolas, Desempenho de funções e tarefas nos centros de investigação e Desempenho de funções e tarefas temporárias (artigo 12.º).

No que diz respeito à validação dos resultados obtidos o mesmo decorre da verificação do cumprimento dos métodos e critérios de avaliação dos parâmetros estabelecidos no regulamento de cada Escola e a avaliação final é manifestada em referências qualitativas em função das classificações finais quantitativas conseguidas a partir das normas e regras referidas no regulamento de cada Escola e nos termos Excelente, Bom, Adequado e Inadequado (artigo 13.º). A avaliação é obrigatoriamente considerada para efeitos de Alteração do posicionamento remuneratório, Avaliação do período experimental dos professores auxiliares e da Renovação dos contratos a termo certo para docentes não integrados em carreiras (artigo 14.º).

Quanto aos intervenientes, no âmbito de cada Unidade Orgânica, no processo de avaliação de desempenho intervêm o Avaliado, Os avaliadores, A Comissão Coordenadora de Avaliação da Escola, o Diretor da Escola, a Comissão Coordenadora de Avaliação da UÉ e o Reitor (artigo 16.º). O avaliado tem direito à avaliação do seu desempenho que será considerado para a sua evolução profissional e pode ainda impugnar a sua avaliação através de recurso ao Reitor (artigo 17.º). Os Avaliadores são definidos por cada Escola nos respetivos regulamentos com respeito a algumas regras, tal como, os professores auxiliares e associados só podem ser avaliados pelos professores com categoria superior e que pertençam a mesma

área ou prestem serviço nela (artigo 18.º). A comissão Coordenadora de Avaliação funciona em cada escola e é composta por Diretor da Escola, o Presidente do Conselho Pedagógico, o presidente do Conselho Científico, ou técnico-científico e dois professores da Escola, designados pelo Conselho Consultivo da Escola e compete a mesma preparar o processo de avaliação e divulgá-lo por avaliadores e avaliados, nomear os avaliadores e indicar os avaliadores nos casos em que a avaliação seja feita por ponderação curricular (artigo 19.º).

Segundo o artigo 22.º do Capítulo V, o processo de avaliação de desempenho compreende a fases de Autoavaliação, Avaliação, Comunicação da avaliação, Audiência prévia, Homologação e Reclamação. A Autoavaliação tem como objetivo envolver o avaliado no processo de avaliação, que pode informar o avaliador das suas expectativas relativamente ao período em avaliação e pode prestar toda a informação que com sidere relevante (artigo 24.º). A avaliação tem de ser realizada conforme o regulamento devendo o seu resultado ser comunicado ao avaliado, que dispõe de 10 dias para exercer o direito de resposta. Após o término dos 10 dias os avaliadores remetem o resultado à Comissão Coordenadora de Avaliação (CCA) (artigo 25.º), que valida o mesmo e remete-as ao Reitor para Homologação (artigo 26.º). O Reitor deve de decretar a decisão no prazo de 30 dias apos a receção das avaliações e no caso de não homologar as mesmas deve devolvê-las à CCA da UÉ para atribuição de nova avaliação (artigo 27.º).

#### **4.7.3 Avaliação de Desempenho aplicado às Carreiras do Pessoal não Docente**

A Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro estabelece o sistema de gestão e avaliação do desempenho na administração Pública designado por SIADAP. O mesmo contribui para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública. Aplica-se aos serviços da administração direta e indireta do Estado, aos serviços da administração regional autónoma, com as necessárias adaptações no que respeita às competências dos correspondentes órgãos e à administração autárquica. É ainda aplicável aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, dos tribunais, da Assembleia da República, e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes, e ao desempenho dos serviços, dos dirigentes, dos trabalhadores da administração Pública, no entanto, não se aplica às entidades públicas empresariais nem aos gabinetes de apoio quer titulares dos órgãos referidos anteriormente (artigo 2.º).

No que diz respeito aos objetivos globais do SIADAP, o mesmo contribui para melhorar a gestão da administração pública no que diz respeito as necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com objetivos das políticas públicas, melhorar a arquitetura

dos processos criando valor acrescentado para os utilizadores na ótica de tempo, custo e qualidade, melhorar ainda a prestação de informação e a transparências de informação e transparência da ação dos serviços da AP, desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da AP, reconhecer e distinguir trabalhadores, serviços e dirigentes pelo seu desempenho e pelos resultados alcançados despertando o desenvolvimento de uma cultura de superioridade e qualidade. Tem ainda como objetivo apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a custos e resultados, nomeadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades, identificar as carências de formação e desenvolvimento profissional adaptados ao melhoramento do desempenho dos trabalhadores, dirigentes e serviços e promover a motivação e o progresso das competências e classificações dos dirigentes e dos trabalhadores (artigo 6.º).

O SIADAP integra ainda 3 subsistemas, o Subsistema de Avaliação o Desempenho dos Serviços da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 1, o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 2 e o Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, abreviadamente designado por SIADAP 3.

#### **4.7.3.1 SIADAP 1 - Sistema de avaliação de desempenho dos Serviços da Administração Pública**

De acordo com o artigo 11.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro a avaliação de desempenho dos serviços realiza-se com base nos objetivos de eficácia, de eficiência e de qualidade. A primeira é entendida como medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém os resultados, a segunda enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados e por último o terceiro como conjunto de propriedades e característica de bens ou serviços que lhes concedem habilidades para saciar carências explícitas ou implícitas dos utilizadores. A avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é estabelecida em 3 níveis de duração: o superou o objetivo, atingiu o objetivo e não atingiu o objetivo e em cada serviço são definidos os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis indicados anteriormente podendo, de acordo com a natureza dos serviços, serem fixadas ponderações diversas a cada parâmetro e objetivo e os indicadores de desempenho para cada objetivo e respetivas fontes de verificação. No que diz respeito aos indicadores de desempenho os mesmo devem de obedecer aos princípios da clareza, credibilidade, comparabilidade e facilidade de recolha (artigo 12.º).

Já no que diz respeito ao procedimento de avaliação, a mesma efetua-se através de autoavaliação e heteroavaliação. A primeira é realizada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão e tem carácter obrigatório e deve evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular face aos objetivos anualmente fixados. É parte integrante do relatório de atividades anual e deve ser acompanhada de informação relativa a avaliação do sistema de controlo interno, à audição de dirigentes intermediários e dos colaboradores na autoavaliação do serviço, às medidas que devem ser tomadas, para um fortalecimento positivo do seu desempenho, demonstrando as condicionantes que afetam os resultados a atingir, à análise da qualidade e quantidade dos serviços prestados, com especial relevância quando se trata de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos, as causas de incumprimento de ações ou projetos não realizados ou com resultados escassos e a comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional que consigam constituir padrão de comparação (artigo 15.º).

A segunda visa obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios demonstrados na autoavaliação ou de outra forma detetados e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros. É da responsabilidade do Conselho Coordenador do SCI, podendo ser realizada por operadores internos (inspeções-gerais) ou externos (associações de consumidores) ou de outros utilizadores externos, desde que a independência funcional face às entidades a avaliar seja garantida e em alternativa à autoavaliação, e mediante proposta apresentada ao Conselho Coordenador do SCI, a heteroavaliação pode ser solicitada pelo serviço (artigo 20.º).

Relativamente a divulgação dos resultados da avaliação, cada serviço procede à divulgação da autoavaliação com indicação dos respetivos parâmetros (artigo 25.º) e o mesmo devem produzir efeitos sobre as opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte, sobre as opções de natureza orçamental com impacte no serviço e sobre a avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes (artigo 26.º).

#### **4.7.3.2 SIADAP 2 - Sistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública**

De acordo com o artigo 29.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, a avaliação global do desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é feita nos termos das respetivas comissões de serviço conforme o estatuto. O desempenho é objeto de avaliação intercalar,

efetuada anualmente nos termos da presente lei e a mesma não produz quaisquer efeitos na carreira de origem.

A avaliação de desempenho dos dirigentes superiores inclui-se no ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base nas competências de visão estratégica, de liderança, de representação externas e de gestão demonstradas e de grau de cumprimentos dos compromissos constante das respetivas cartas de missão, tendo por base indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objetivos de eficácia, eficiência e qualidade e na gestão de RH, financeiros e materiais afetos aos serviço. Já a avaliação de desempenho dos membros dos conselhos diretivos dos institutos públicos sujeitos aos Estatuto de Gestor Público segue o regime estabelecido no mesmo (artigo 30.º). Relativamente aos avaliadores, os dirigentes superiores do 2.º grau são avaliados pelo dirigente máximo que outorgou a carta de missão e esta é homologada pelo competente membro do Governo, já o dirigente máximo do serviço é avaliado pelo membro do Governo que outorgou a carta de missão (artigo 33.º).

A avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios incorpora-se no ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base nas competências integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo e aos resultados obtidos nos objetivos da unidade orgânica que dirige. No que diz respeito à avaliação anual intercalar prevista no n.º 2 do artigo 29.º o mesmo fundamenta-se nos parâmetros referidos no artigo anterior. No parâmetro relativo a resultados, assenta nos objetivos em número não inferior a três, negociados anualmente com o dirigente, prevalecendo a posição do superior hierárquico em caso de discordância. Os resultados obtidos em cada objetivo são valorados através de uma escala de três níveis: objetivo superado, a que corresponde uma pontuação de 5, objetivo atingido com uma pontuação correspondente a 3 e objetivo não atingido com uma pontuação referente a 1. A pontuação final atribuída a este parâmetro é a média das pontuações atribuídas aos “resultados” obtidos em todos os objetivos, já o parâmetro relativo a “competências” assenta em competências previamente escolhidas mediante acordo entre avaliador e avaliado prevalecendo a escolha do superior hierárquico se não existir acordo. Cada competência é valorada através de uma escala de três níveis nos termos “competência demonstrada a um nível elevado” a que corresponde uma pontuação de 5, “Competência demonstrada” a que corresponde uma pontuação de 3 e por último a “Competência não demonstrada ou inexistente” a que corresponde a pontuação de 1, sendo a pontuação final a atribuir ao parâmetro “Competências a media das pontuações atribuídas. Quanto a fixação da

classificação final é atribuída ao parâmetro “Resultados” uma ponderação mínima de 75% e de máximo 25% ao parâmetro “Competências”. A classificação final é o resultado da média ponderada das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação e as mesmas são expressas até as centésimas e se possível às milésimas (artigo 36.º). Relativamente a avaliação final, a mesma é expressa em referências qualificativas em função das ponderações finais em cada parâmetro nos termos “Desempenho relevante”, “Desempenho adequado” e “Desempenho inadequado”, no primeiro corresponde uma avaliação de 4 a 5, no segundo de 2 a 3,999 e no último de 1 a 1,999.

Quanto aos avaliadores os dirigentes do 1.º grau são avaliados pelo dirigente superior de quem dependem diretamente, os de 2.º grau são avaliados pelo dirigente superior ou intermedio do 1.º grau de quem diretamente dependem.

#### **4.7.3.3 SIADAP 3 - Sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública**

A avaliação de desempenho dos trabalhadores tem carácter bienal e respeita ao desempenho dos dois anos civis anteriores (artigo 41.º) e integra-se no ciclo de gestão de cada serviço que incide sobre os parâmetros “Resultados” e “Competências”. O primeiro é obtido na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica e o segundo visa avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função (artigo 45.º).

No que diz respeito aos Resultados, o parâmetro “Resultado” decorre da verificação do grau de cumprimentos dos objetivos previamente definidos que devem ser redigidos de forma clara e rigorosa, de acordo com os principais resultados a obter, tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica. Estes objetivos são de aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais técnicas e comportamentais do trabalhador, de produção de bens e atos ou prestações de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores, de deficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos das necessidades dos utilizadores e de qualidades, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores. Sempre que implique o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma determinada finalidade podem ainda ser fixados objetivos de responsabilidade partilhada (artigo 45.º). Ainda nos resultados e tendo presente a medição do grau de cumprimentos de cada objetivo, a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressão em três níveis: “Objetivo superado”, a que corresponde uma pontuação de 5, “Objetivo atingido”, a que

corresponde uma pontuação de 3 e “Objetivo não atingido”, a que corresponde uma pontuação de 1 (artigo 47.º).

Relativamente à avaliação de cada competência, a mesma é manifestada nos níveis de “Competência não demonstrada ou inexistente”, a que corresponde uma pontuação de 1, “Competência demonstrada”, a que corresponde uma pontuação de 3 e “Competência demonstrada a um nível elevado”, a que corresponder a pontuação de 5 (artigo 49.º).

Quanto à avaliação final, a mesma é o resultado da média das pontuações obtidas nos parâmetros “Resultado” e “Competência”. Para o primeiro é atribuída uma ponderação mínima de 60% e para o segundo uma pontuação máxima de 40%. É ainda expressa em referências qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro no termos “Desempenho relevante”, com uma avaliação final de 4 a 5, “Desempenho adequado”, com uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999 e “Desempenho inadequado” com uma avaliação final de 1 a 1,999 (artigo 50.º).

A avaliação do desempenho individual tem efeitos na alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e atribuição de prémios de desempenho, na identificação de potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas, na identificação de competências e comportamentos profissionais merecedores de melhoria e no diagnóstico de necessidades de formação. Ao trabalhador que em três anos consecutivos lhe for reconhecido o Desempenho excelente, concede ao mesmo, ainda que de forma alternada, o direito a frequência de ações de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais, a um período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudos sobre temática a acordar com o respetivo dirigente máximo do serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicitação, a um estágio noutro serviço público, organização não governamental ou entidades empresarial com atividade e métodos de gestão relevantes para a AP, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo do serviço, a um estágio em organização de AP estrangeira ou em organização internacional, devendo apresentar relatório do mesmo ao dirigente máximo e a um período sabático com a duração máxima de três meses para a realização de estudo sobre temática a acordar com o respetivo dirigente máximo de serviço, cujo texto final deve ser objeto de publicação.

Ao trabalhador que lhe for reconhecido o “Desempenho excelente” em três anos consecutivos é conferido ainda ao mesmo, cinco dias de férias no ano seguinte, ou por opção do trabalhador à remuneração correspondente. Ao trabalhador reconhecido o

“Desempenho relevante” em três anos consecutivos é conferido ao mesmo, o direito a três dias de férias no ano seguinte ou por opção a remuneração correspondente (artigo 52.º).

## 5. ANÁLISE DO TRABALHO EXECUTADO

A decisão de optar por um estágio curricular para trabalho final de mestrado foi muito ponderada, no entanto, revelou-se acertada. De um modo geral o estágio desenvolvido na UE decorreu de forma bastante positiva, visto que ao integrar a instituição foi possível desenvolver, conhecer e experienciar novas temáticas e métodos de trabalho.

Como nem tudo é perfeito e apesar de no geral o estágio ter decorrido de forma bastante positiva, existiram aspetos menos positivos. Um deles é o facto de a estagiária não ter tido acesso ao sistema de apoio à gestão da universidade o que impediu um melhor contato com os procedimentos internos da organização.

Outro ponto negativo prende-se com as atividades desenvolvidas. As mesmas foram realizadas apenas com o recurso à leitura dos decretos-Lei ou dos respetivos documentos, mas nunca de forma ativa.

Atualmente as mudanças nas organizações acontecem constantemente e por essa razão tem de estar construídas de moda a conseguirem cumprir todos os objetivos delineados e para isso é necessário o planeamento estratégico dos RH.

Um dos documentos que constitui uma mais-valia para a administração pública é a Lei nº 35/2014 de 20 de junho pois a mesma permite uma aproximação entre o regime de emprego público e o regime previsto no código de trabalho, que é usado nas empresas privadas, e ainda um esclarecimento sobre todo o procedimento administrativo. Como as empresas públicas não funcionam como as empresas privadas esta aproximação acaba por não ser real e os RH das empresas da função pública tem de verificar as necessidades do próprio sistema e aplicá-lo tendo em conta as competências dos colaboradores.

Na descrição das atividades desenvolvidas é descrito todos os trabalhos realizados na DRH e nas suas diversas áreas e para a realização das mesmas foi necessário um trabalho prévio uma vez que alguns conhecimentos adquiridos no mestrado em gestão de RH são aplicados de formas diferentes na função pública, um exemplo é Lei Geral do trabalho em Funções Publicas (LGTFP) mencionada anteriormente.

## **6. PROPOSTAS/SUGESTÕES DE MELHORIA/INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NO OBJETO DE ANÁLISE**

Nos últimos anos a Administração Pública passou por diversas reformas proporcionando assim mais inovação, no entanto, devido as políticas de competitividades em que está inserido, o cidadão tornou-se cada vez mais exigente, o que faz com que para se ajustar á realidade atual do cidadão, a AP ainda tenha um caminho a percorrer.

Durante o decorrer do estágio verifiquei que há aspetos importantes que podem ser melhorados. Um deles é atribuir ao estagiário um papel mais ativo de modo a ser possível um melhor acompanhamento das diversas funções realizadas pelo departamento RH e conseqüentemente uma melhor aprendizagem por parte do estagiário.

Outro aspeto a salientar é a carga de trabalho de cada funcionário,

Outro aspeto a salientar prende-se com a avaliação de desempenho, que apesar de pretender ser justo e motivar os trabalhadores isso não acontece. Devido as dificuldades em transitar de posição remuneratória os funcionários consideram que o modelo de avaliação não é justo, pois mesmo que possuam todos os requisitos para a mudança existe sempre o obstáculo das quotas para a avaliação de desempenho relevante e desempenho adequado.

Independentemente da qualidade do trabalho executado pelos trabalhadores, estas quotas permitem apenas que seja só um a obter avaliação de desempenho relevante o que dificulta a acumulação dos 10 pontos necessário para transitar de posição remuneratória e receber prémios de desempenho. Desta forma os colaboradores não veem o seu trabalho recompensado o que leva à desmotivação.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1 Conclusões

A experiência de um estágio curricular numa instituição assume grande relevância na fase final do mestrado, na medida em que permitiu agregar conhecimentos, contatar com a realidade e pôr em prática muitas aquisições teóricas assim como o crescimento e enriquecimento à nível pessoal e profissional.

A realização do estágio proporcionou a aprendizagem de diversos procedimentos imprescindíveis à atividade de uma instituição bem como a utilização dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, o que o tornou numa mais valia quer a nível académico como para experiências profissionais futuras.

A universidade de Évora assim como outras empresas públicas rege-se por legislação e de modo a conseguir enquadrar-me melhor no mundo laboral analisei durante o estágio a mesma, entre as quais a Lei nº 35/2014 de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – LGTFP), que é uma adaptação do código de trabalho à função pública. Foi ainda elaborada a contextualização teórica sobre a caracterização do Ensino Superior Português e a sua reforma, a gestão de Recursos Humanos e a sua evolução, a reforma administrativa nas universidades, passando pelo recrutamento e seleção e a avaliação de desempenho.

O principal elemento de qualquer empresa seja ela pública ou privada, são as pessoas e a gestão das mesmas é essencial para garantir as estratégias e objetivos a que as empresas se propõe. A Divisão de Recursos Humanos da UE apesar de ser um pequeno departamento tem a seu cargo toda a gestão de pessoal, o que o torna num dos mais importantes na instituição. Apesar de no decorrer do estágio terem sido contratadas mais pessoas, acabou por também haver saídas o que fez com que a gestão do pessoal continuasse complexa pois continua a existir uma subcarga laboral.

Relativamente às atividades desenvolvidas ao longo do estágio ambicionava-se que a realização das mesmas fosse de forma mais direta, ou seja, que algumas fossem realizadas pela própria após a aprendizagem e não tanto pela observação e pela leitura da legislação específica, no entanto é completamente compreensível que assim seja. Apesar de as expectativas relativamente as atividades terem ficado aquém, foram feitos todos os esforços para que as mesmas fossem realizadas com sucesso.

No geral e uma vez que se conseguiu ligar a vertente teórica com a realidade prática posso concluir que as expectativas na realização do estágio foram superadas. Este balanço

positivo só foi possível devido ao acompanhamento e disponibilidade de toda a equipa que me acolheu, em transmitir conhecimentos, ajudar e esclarecer quaisquer dúvidas que surgissem.

## **7.2 Limitações encontradas durante o processo**

Apesar de o estágio não ter sido o primeiro contacto com o mundo do trabalho, era o primeiro contacto com uma empresa pública e pretendia desempenhar um trabalho de excelência.

Felizmente durante os meses em que decorreu o estágio não me deparei com grandes limitações, no entanto, a única com que me deparei esta ligada ao facto de as atividades desenvolvidas, que apesar de no geral terem ido ao encontro do estipulado, as mesmas foram realizadas apenas a partir da leitura de legislação específica e da observação e não pela execução realizada pela própria, o que a meu ver facilitava muito mais a aprendizagem.

## **7.3 Trabalhos Futuros**

No que diz respeito aos trabalhos futuros seria importante a realização de um estudo sobre a satisfação dos colaboradores de modo a ser possível ver o nível de satisfação quanto às condições de trabalho, ao ambiente social com os colegas e com a chefia e avaliar quais os aspetos que poderiam ou não proporcionar maior satisfação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, A., & Magalhães, A. (2000). O conceito de stakeholders e o novo paradigma do ensino superior. *Revista Portuguesa de Educação, 13*(2), pp. 7-28.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (11<sup>a</sup> Ed.). London and Philadelphia: Kogan Page
- Bilhim, J. (2003). A Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas, 4* (1/2), 72-87.
- Cabral-Cardoso, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management, 15*( 6).
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, A. (2005). A Gestão da Flexibilidade no Emprego através da Gestão de Recursos Humanos: O caso das Grandes Consultoras de Gestão. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. (1.<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Elsevier - Campus.
- Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chiavenato I. (1999), *Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal. Como agregar talentos à empresa*. 4.<sup>a</sup> edição. Editota Atlas SA – São Paulo.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos. *O Capital Humano nas Organizações*. Editora Atlas, 8<sup>a</sup> Edição, São Paulo.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (1<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.

- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.
- Caraça, J. M., Conceição, P., & Heitor, M. V. (1996). Uma perspetiva sobre a missão das universidades. *Análise Social*, 139, pp. 1201-1233. Obtido em 19 de Junho de 2022, de <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223396575R0tIQ8js9ly17FX8.pdf>
- Dias, D., Machado-Taylor, M., Santiago, R., Carvalho, T. & Sousa, S. (2013). Portugal: Dimensions of academic job satisfaction. In P.J. Bentley, H. Coates, I.R. Dobson, L. Goedegebuure & V.L. Meek (Eds.), *Job satisfaction around the academic world. Series The changing academy – The changing academic profession in international comparative perspective*. Vol.7 (pp 187-208). London: Springer. doi 10.1007/978-94-007-5434-8\_10
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(3), 33–39.
- Freitas, M. C. O. (2017). *As Redes Sociais utilizadas como ferramentas do recrutamento das PME de excelência em Lisboa* (Doctoral dissertation).
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Gomes, J., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Gonçalves, A. C. V. (2015). *Competências de RH* (Doctoral dissertation).
- Holm, A. (2010). *The effect of e-recruitment on the recruitment process: evidence from case studies of three Danish MNCs*. Apresentado no CEUR-WS, Bamberg, Germany
- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Editora RH. 1.ª Edição, Lisboa.
- Jones, G. & George, J. (2012). *Fundamentos da administração contemporânea*. (4ª Ed). Porto Alegre: AMGH Editora.

- Lino, M. D. L. G. A. S. (2020). *Motivação e avaliação de desempenho na administração pública* (Doctoral dissertation).
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, 33, 27-43.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico* (3ª Edição) São Paulo: Futura.
- Mintzberg, H. (1995). *Estruturas e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mano, M., & Marques, M. d. (2012). Novos modelos de governo na universidade pública em Portugal e competitividade. *Revista de Administração Pública (online)*, 46(3), pp. 721-736.
- Macore, S. A. (2015). *O papel de recursos humanos na função pública*. Moçambique: Universidade Pedagógica Nampula (Tese de Mestrado).
- Neves, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, (pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Pereira, A. C. (2010). *Gestão de potencial humano numa instituição autárquica: estágio curricular na DGFRH na Câmara Municipal de Coimbra* (Doctoral dissertation, FEUC).
- Pedrotti, P. (2012). *Avaliação de desempenho*. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu, Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.
- Pin, J., Laorden, M., & Saenz-Diez, I. (2001). *Internet recruiting power: opportunities and effectiveness* (Relatório de pesquisa nº. 439). Barcelona: Universidad de Navarra.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). *Desired goals and actual outcomes of e-HRM*, *Human Resource Management Journal*, 21:3, pp. 335–354
- Ployhart, R.E., (2006). Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.

- Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Editora RH. 1.ª Edição, Lisboa.
- Ribeiro, J. (2008). *Comportamento Organizacional. Ferramenta para um empreendedor*.  
Obtido em 29 de junho de 2022, de <http://www.anje.pt/system/files/items/76/original/ComportamentoOrgan-v11-final.pdf>
- Silva, E. A. (2004). *O burocrático e o político na administração universitária: Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola)* (1ª ed.). (F. p. Tecnologia, Ed.) Braga, Braga: Universidade do Minho Instituto de Educação e Psicologia.
- Sekiou, e. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serrano, M. M. (2010). *Socius Working Papers*. (S. -C. Organizações, Ed.) *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*(1), pp. 1-42.
- Tyagi, A. (2012). *Effective talent acquisition through e-recruitment: a study*. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 302–312.
- Veiga, A., Magalhães, A. M., Sousa, S., Ribeiro, F. M., & Amaral, A. (2014). *A Reconfiguração da Gestão Universitária em Portugal* (Vol. 41). Educação, Sociedade & Culturas.

## SITES DE INTERNET

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=fe2e21aa-84c3-4289-a8d5-f118ed517798>

Acedido em março de 2022

DGES-Direcção-Geral do Ensino Superior. (2022) *Processo de Bolonha*. Acedido durante março de 2022 em: <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha>

## LEGISLAÇÃO:

Decreto-Lei n.º 498/72 - Diário do Governo n.º 285/1972, Série I de 1972-12-09

Decreto-lei n.º 155/92, de 28 de julho - Diário da República, 1.ª série - N.º 172

Decreto-lei n.º 190/96, 9 de outubro - Diário da República, 1.ª série - A - N.º 234

Decreto-lei n.º 124/99, de 20 de abril - Diário da República 1.ª série - A - N.º 92

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro - Diário da República, 1.ª série - N.º 250

Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto - *Diário da República*, 1.ª série - N.º 168

Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto - *Diário da República*, 1.ª série - N.º 168

Portaria 12 - A/2011, de 11 de janeiro - Diário da República, 1.ª série - N.º 6

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho - Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20

Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de agosto - Diário da República, 1.ª série - N.º 165

Despacho n.º 6052/2017, de 7 de julho - Diário da República, 2.ª Série - N.º 130

Despacho n.º 2469/2018, de 9 de março - *Diário da República*, 2.ª série - N.º 49

Despacho n.º 7123/2019, de 9 de agosto - Diário da República, 2.ª série - N.º 152

Despacho n.º 2433/2019, de 11 março - Diário da República, 2.ª série - N.º 49

Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril - Diário da República, 1.ª série - N.º 83

Despacho N.º 32/2020, de 12 de agosto - Diário da República, 1.ª série - N.º 156

Despacho n.º 3364/2020, de 17 março - *Diário da República*, 2.ª série - N.º 54

Despacho n.º 6375/2021, de 29 de junho - *Diário da República*, 2.ª série - N.º 124

Despacho Normativo n.º 7/2021, de 12 de fevereiro - *Diário da República*, 2.ª série - N.º 30

Portaria 12-A 2021, de 11 de janeiro - *Diário da República*, 1.ª série - N.º 6

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Estruturas Orgânicas nas Universidade de Évora

<b>Estrutura Orgânica</b>	
<b>Serviços</b>	
	Serviços de Reitoria
	Serviços Académicos
	Serviços Administrativos
	Serviços de Ciência e Cooperação
	Serviços de Informática
	Serviços Técnicos
	Serviços de Biblioteca e Informação Documental
<b>Unidades Científico-Pedagógicas</b>	
	Herdades Experimentais
	O Hospital Veterinário
	A Universidade Popular Túlio Espanca
<b>Gabinete Jurídico</b>	

**Fonte:** Elaboração própria com base no Estatuto da Universidade de Évora – Despacho Normativo 10/2014 (2º Série). De 5 de agosto de 2014

## Apêndice 2 - Estatuto da Carreira Docente Universitária

Estatuto de Carreira Docente Universitária (E.C.D.U.)	Habilitações	Funções
<b>Professor auxiliar</b>	Grau de doutor (com vínculo à instituição pelo menos cinco anos com contrato)	Gerir disciplinas de licenciatura e dos cursos de pós-graduação, podendo também ser atribuída a esse cargo aos professores associados, quando estes completarem cinco anos de serviço na instituição como docente e as circunstâncias no serviço o permitam.
<b>Professor Associado</b>	Grau de doutor	Exerce funções de assistente do professor catedrático, incumbindo tarefas como gerir disciplinas dos cursos de licenciatura, pós-graduações ou seminários, coordenar aulas práticas ou teórico-práticas, assim como trabalhos de campo ou laboratório, conforme a carência que o serviço possa obter relativamente a essas atividades, orientar ou proceder a investigações científicas consoante a disciplina, grupo de disciplinas ou departamento e cooperar com professores catedráticos que estejam inseridos no grupo de trabalho de investigação.
<b>Professor Catedrático</b>	Grau de doutor	<p>Coordenar a orientação pedagógica e científica de uma disciplina, de conjunto de disciplinas ou até de um departamento.</p> <p>Gere disciplinas dos cursos de licenciatura, pós-graduações ou seminários, orientar aulas práticas ou teórico-práticas, bem como trabalhos de campo ou de laboratório, não sendo obrigado a exercer um serviço docente em aulas e trabalhos desse carácter.</p> <p>Dirige os professores do departamento, assim como, os programas, o estudo e a aplicação de métodos e ensino e investigação referentes às disciplinas do grupo de trabalho ou do</p>

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

**Fonte:** Elaboração própria com base no Estatuto da Carreira Docente da Universitária– Decreto-Lei n.º 205/2009, de 31 de agosto de 2009

### Apêndice 3 - Estatuto de Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico

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

**Fonte:** Elaboração própria com base no Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico - Decreto-Lei n.º 207/2009, de 31 de agosto de 2009

## Apêndice 4 - Estatuto da Carreira de Investigação Científica

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

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

## Apêndice 5 - Caracterização das Carreiras Gerais

Carreira	Categorias	Conteúdo Funcional	Grau de complexidade Funcional	Número de posição remuneratórias
<b>Técnico Superior</b>	Técnico superior	<p>Funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos de natureza técnica e ou científica, que fundamentam e preparam a decisão.</p> <p>Elaboração, autonomamente ou em grupo, de pareceres e projetos, com diversos graus de complexidade, e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado nas áreas de atuação comuns, instrumentais e operativas dos órgãos e serviços</p> <p>Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado</p> <p>Representação do órgão ou serviço em serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.</p>	3	
<b>Assistente Técnico</b>	Coordenador Técnico	<p>Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável.</p> <p>Realização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores.</p> <p>Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade.</p>		4

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

		Responsabilidade pelos equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo, quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.		
--	--	---	--	--

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

## Apêndice 6 - Tipos de Aposentação

Tipos de Aposentação	Definição	Cálculo
<b>Aposentação não antecipada</b>	<p>Se o colaborador contar, pelo menos, 15 anos de serviço e ter atingido a idade normal de acesso à pensão de velhice (INAPV) de 66 anos e 6 meses. Contar, pelo menos, 5 anos de serviço ou completar o mesmo com períodos de descontos para outras instituições de previdência e:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter atingido o limite de idade para o exercício das suas funções;</li> <li>• ser declarado como incapacidade permanente ou absoluta para o exercício das suas funções;</li> <li>• ser castigado com pena disciplinar de aposentação compulsiva.</li> </ul> <p>Contar com pelo menos 3 anos de serviço ou completar o mesmo com períodos de descontos para outras instituições de previdência e ser declarado como incapacidade permanente ou absoluta para o exercício de qualquer trabalho ou profissão.</p>	
<b>Aposentação antecipada</b>	<p>O colaborador tem de ter a 31 de dezembro de 2005 pelo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 36 anos de serviço (salvaguarda de direitos);</li> </ul>	<p>Os trabalhadores com 36 anos ou mais de serviço e que tenham calculada a pensão de aposentação antecipada com as regras à data de 31-12-2005 tem</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ter pelo menos com 40 anos de serviço efetivo e 60 anos de idade (nova modalidade);</li> <li>• 30 anos de serviço no dia em que completa 55 anos de idade, esta hipótese apenas é aplicável a quem não possa beneficiar da nova modalidade;</li> <li>• contar pelo menos 60 anos de idade e 48 anos de serviço efetivo (carreira longa 1);</li> <li>• ter 46 anos de serviço efetivo, 60 anos de idade e ter sido inscrito no regime geral de segurança social ou na caixa geral de aposentações com 16 ou menos anos de idade (Carreira longa 2);</li> <li>• ou beneficiar de regime especial que permita requerer a aposentação ou pedir voluntariamente a aposentação antes de atingir a idade normal ou pessoal de acesso à pensão de velhice.</li> </ul>	<p>penalização de 4.5% do valor da pensão por cada ano ou fração de antecipação da aposentação em relação a idade normal de acesso à pensão de velhice</p> <p>Os trabalhadores com menos de 36 anos de serviço ou os colaboradores que o tenham, mas que não vejam a respetiva pensão de aposentação antecipada calculada de acordo com as regras em vigor a data de 31-12-2005 tem uma penalização de 0,5% por cada mês ou fração de antecipação da aposentação em relação à idade normal ou pessoal de acesso à pensão de velhice.</p> <p>Sempre que o tempo de serviço exceda os 36 anos, os trabalhadores que tenham a pensão calculada de acordo com as regras em vigor a 31-12-2005 veem a taxa global de redução da pensão reduzida em 1 ano por cada módulo de 3 anos. Os restantes colaboradores não beneficiem de qualquer mecanismo de despenalização da pensão antecipada</p>
<p><b>Aposentação por carreira longa</b></p>	<p>O colaborador tem de ter pelo menos 60 anos de idade, 46 anos de serviço e ter sido inscrito na CGA ou no Regime Geral de Segurança social com idade igual ou inferior a 16 anos ou independentemente de quando foi inscrito na RGSS ou na CGA ter 48 anos de serviço.</p>	<p>O valor da pensão atribuída é calculado nos termos gerais, sem penalizações por antecedência relativamente à idade normal de acesso à pensão de velhice. Esta modalidade não é aplicável aos colaboradores inscritos na CGA que beneficiem de regimes especiais, quer em condições de aposentação ou reforma quer no que diz respeito às regras de cálculo ou até na atualização de pensões.</p>

<p><b>Aposentação Ordinária</b></p>	<p><b>Grupo A</b> - Subscritores inscritos até 31-08-1993 com 36 anos de serviço e menos de 60 anos de idade a 31-12-2005 podem aposentar-se antecipadamente ao abrigo do artigo 37.º-A.</p> <p><b>Grupo B</b> - colaboradores inscritos até 31-08-1993 e que entre 01-01-2006 e 31-12-2007 reúnam condições para a aposentação podem fazê-lo com a salvaguarda de direitos de 2007</p> <p>Os trabalhadores inscritos até 31-08-1993 com 37 anos de serviço a 31-12-2007 podem aposentar-se de acordo com o regime e vigor nesta data, independentemente do momento em que venha a ocorrer a aposentação.</p> <p><b>Grupo C</b> - colaboradores inscritos até 31-08-1993 sem condições para a aposentação até 31-12-2007 não é salvaguardada direitos.</p> <p><b>Grupo D</b> - Colaboradores inscritos entre 01-09-1993 e 21-12-2001 com 36 anos de serviço e com menos de 60 anos de idade podem a 31-12-2005 aposentar-se antecipadamente ao abrigo do artigo 37.º-A.</p> <p><b>Grupo E</b> - trabalhadores inscritos entre 01-09-1993 e 31-12-2001 e que reúnam entre 01-01-2006 e 31-12-2007</p>	<p><b>Grupo A</b> - Se não houver lugar a consideração de médias de remunerações, a mesma será calculada com base no Estatuto da Aposentação, ou seja, é a correspondente ao último salário mensal obtido pelo trabalhador ainda no ativo à data da aposentação.</p> <p><b>Formula de calculo</b> - <math>R \times T / 36</math>, onde o R corresponde a remuneração auferida a data da aposentação com subtração dos 10% da quota para a CGA e ao T corresponde à conversão em anos do número de meses de serviço para a CGA prestado até a data da aposentação com o limite máximo de 36 anos.</p> <p><b>Grupo B - fórmula de calculo</b> - <math>P1 + P2</math> em que P1 corresponde à primeira parcela da pensão calculada com base no estatuto da aposentação e no tempo de serviço que podia ser contado até 31-12-2005 e o P2 é a segunda parcela da pensão, determinada pelas regras do regime geral de segurança social, em conformidade com o que sucede comparativamente aos trabalhadores inscritos a partir do dia 01-09-1993. Tanto o P1 como o P2 têm ambas as suas próprias fórmulas de calculo.</p> <p><b>Formula do P1</b> - <math>\frac{R \times T1}{40}</math>, em que <math>R</math> corresponde a 80% do salário ilíquido recebido até 31-12-2005, <math>T1</math> corresponde à conversão em anos do número de meses de serviço possíveis de serem considerados pela CGA em 31-12-2005 com o limite máximo de 40 anos.</p> <p><b>Formula do P2</b> - <math>\frac{RR \times T2 \times N}{120}</math>, em que <math>RR</math> é a remuneração de referência e <math>N</math> é o número de anos civis com densidade contributiva igual ou superior a 120 dias com registo de remunerações completas a partir de 01-01-2006.</p>
-------------------------------------	--	---

condições para a aposentação podem fazê-lo com a salvaguarda de direitos de 2007.

**Grupo F** - trabalhadores inscritos entre 01-09-1993 e 31-12-2001 e que reúnam condições para a aposentação até 31-12-2007 podem fazê-lo com a salvaguarda de direitos de 2007.

**Grupo G** - Trabalhadores inscritos após 31-12-2001 que reúnam condições de aposentação a 31-12-2005 é salvaguardada os direitos de 2005 e os trabalhadores que reúnam condições entre 01-01-2006 e 31-12-2007 é salvaguardada os direitos de 2007.

Para calcular o  $RR$  é necessário a **fórmula**  $\frac{TR}{(n \times 14)}$ , em que  $TR$  é o total das remunerações anuais revalorizadas mais elevadas registadas a partir de 01-01-2006 correspondentes ao tempo de serviço necessário para somado ao contado até 31-12-2005 perfazer a carreira completa de 40 anos e o  $n$  é o número de anos civis com registo de remunerações.

**Grupo C** - fórmula de calculo -  $P1 + P2$ . Tanto o  $P1$  como o  $P2$  têm ambas as suas formulas que também são iguais ao grupo anterior ( $P1 = R \times T1 / 40$   $P2 = RR \times T2 \times N$ ), com a diferença de que o  $R$  referente a fórmula do  $P1$  corresponde a 80% da remuneração líquida auferida até 31-12-2005 revalorizada, mas limitada a 12 IAS o  $T2$  referente a fórmula do  $P2$  corresponde a taxa anual de formação da pensão entre 2% e 2,3% em função do valor da remuneração de referencia e do serviço após 2005.

**Grupo D** – Existem 3 modalidades.

- **1º** decretada pelo Decreto-Lei n.º 329/93, de 25 de setembro ( $RR \times T \times N$ ), em que  $RR$  corresponde a remuneração de referência, o  $T$  à taxa anual de formação da pensão de 2% e o  $N$  ao número de anos civis com consistência contributiva igual ou superior a 120 dias com registo de remunerações, tendo o limite mínimo de 15 e o máximo de 40.
- **2º** decretada pelo Decreto-Lei n.º 35/2002, de 19 de fevereiro ( $RR \times T \times N$ ), em que a formula do calculo de  $RR$  que é  $\frac{TR}{(n \times 14)}$ , onde o  $TR$  corresponde ao total das remunerações anuais revalorizadas de toda a carreira contributiva, o  $n$  corresponde ao numero de anos civis com

registos de remunerações, ate ao limite de 40, caso o numero de anos civis for superiores, para o apuramento do RR considera-se a soma das 40 remunerações anuais revalorizadas mais elevadas e o T corresponde à taxa anual de formação da pensão de 2% para os trabalhadores com ate 20 anos de serviços à data da aposentação.

- **3º** decretada pelo decreto-Lei n.º 35/2002, de 19 de fevereiro a formula de calculo é o  $(P1 \times C1 + P2 \times C2) / C$ , em que P1 é a pensão calculada de acordo com a 1.ª modalidade, P2 é a pensão calculada de acordo com a 2.ª modalidade, C1 é o numero de anos civis da carreira contributiva com registo de remunerações pertinentes para efeitos da taxa de formação de pensão completados ate 31-12-2001, C2 é o numero de anos civis da carreira contributiva com registo de remunerações pertinentes para efeitos da taxa de formação de pensão completados após 31-12-2001 e o C é o numero de anos civis da carreira contributiva com registo de remunerações pertinentes para os efeitos da taxa de formação de pensão.

**Grupo E** - Duas modalidades, decretadas pelo Decreto-Lei n.º 187/2007 de 10 de maio e o cálculo da primeira modalidade é a correspondente à 3.º modalidade do grupo D  $((P1 \times C1 + P2 \times C2) / C)$  e a segunda modalidade a correspondente à 2.ª modalidade do grupo D  $(RR \times T \times N)$ .

**Grupo F** - Duas modalidades decretadas pelo decreto-lei n.º 187/2007 de 10 de maio. Fórmula de calculo da primeira modalidade é o  $(P1 \times C1 + P1 \times C2) / C$ , onde P1 corresponde a pensão calculada de acordo com a 1º modalidade do grupo D

		<p>com a particularidade de P1 estar limitado a 12 vezes o Indexante dos Apoios Sociais (IAS), exceto se P2 for superior a P1 que nesse caso não tem qualquer limite, ou se P1 for superior a P2 e este ultimo for superior a 12 vezes o IAS (neste caso aplica-se na totalidade a 2º modalidade do Grupo D, não havendo lugar a P1 e P2). O <u>P2</u> corresponde à pensão calculada de acordo com a 2º modalidade do grupo D, <u>C1</u> é o numero de anos civis da carreira contributiva com registo de remunerações relevantes para efeitos da taxa de formação de pensão completados ate 31-12-2001, o <u>C2</u> corresponde ao numero de anos civis da carreira contributiva com registo de remunerações relevantes para efeitos da taxa de formação de pensão completados após 31-12-2001 e o <u>C</u> é o numero de anos civis da carreira contributiva com registo de remunerações relevantes para efeitos da taxa de formação de pensão. O cálculo da segunda modalidade é o correspondente à 2.ª modalidade do Grupo D.</p> <p><b>Grupo G</b> - calculada de acordo com a 2.º modalidade definida para o grupo D para os trabalhadores com 36 anos de serviço, mas menos de 60 anos de idade, ou quando beneficiem de um regime especial com idade que lhes for aplicável a 31-12-2005 que venham a aposentar-se antecipadamente ao abrigo do artigo 37.º-A e para trabalhadores com 37 anos de serviço a 31-12-2007.</p>
<p><b>Aposentação por incapacidade</b></p>	<p>Em matéria de aposentação com fundamento em incapacidade, é necessário distinguir entre a incapacidade permanente e absoluta para as funções exercidas (que continua a ser suficiente para justificar o</p>	<p>Se da capacidade permanente resultar da redução de rendimentos, o colaborador tem direito à pensão por incapacidade permanente e a mesma pode ser de 3 formas:</p>

<p><b>absoluta</b> <b>geral</b></p>	<p>reconhecimento do direito à aposentação) da incapacidade absoluta geral, isto é, a incapacidade permanente e absoluta para toda e qualquer profissão ou trabalho, a qual beneficia de um regime mais favorável, assente em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um prazo de garantia de 3 anos;</li> <li>• Um valor mínimo igual à pensão mínima garantida no regime geral da segurança social correspondente a 40 anos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidade Permanente Absoluta para todo o Trabalho, onde o trabalhador, até ao limite dos rendimentos recebe 80% do seu salário e mais 10% por cada pessoa que tenha a seu cargo;</li> <li>• Incapacidade Permanente Absoluta para o trabalho habitual com direito a receber entre 50% e 70% do seu salário conforme a sua capacidade é maior ou menor para ter outra profissão;</li> <li>• Incapacidade Permanente Parcial onde o valor depende da taxa redução da capacidade resultante do acidente (70%);</li> </ul> <p>Todos os trabalhadores lesados têm ainda direito a receber uma indemnização em dinheiro</p>
---	---	--

Fonte: [Portal CGA:: Regime de Aposentação](#)