

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

“ A Gestão de Recursos Humanos no Município de Faro”

Relatório de Estágio para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de
Recursos Humanos

Docentes: Orientadora Professora Doutora Ileana Monteiro
Co-Orientadora Professora Dra. Manuela Neto

Discente: Tiago Martins
Nº41791

Faro, 2015

A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MUNICÍPIO DE FARO

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro que o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da linguagem de referências incluída.

Tiago José Pacheco Martins

Direitos de cópia ou Copyright

Copyright: Tiago José Pacheco Martins

A Universidade do Algarve tem o direito perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, e desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos vão para todos os que me apoiaram na realização deste estágio. Gostaria de destacar os que colaboraram comigo diretamente, a orientadora de estágio Professora Doutora Ileana Monteiro, co-orientadora Professora Manuela Neto, a supervisora de estágio Dr.^a Sílvia Pereira e os colaboradores da Câmara Municipal de Faro.

Direciono um agradecimento especial ao Presidente da Câmara, Exmo. Sr. Rogério Bacalhau por ter facultado a realização do estágio curricular no Município de Faro.

Por último, e não menos importante, agradeço à minha família e aos amigos que sempre me apoiaram e ajudaram.

Um bem-haja, pela vossa disponibilidade, esclarecimentos, colaboração, orientação, incentivo, ajuda e força que me prestaram durante esta etapa.

“O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força da sua humildade e experiência da sua fragilidade.”

Augusto Cury, 2011

Resumo

As reformas administrativas nem sempre contribuem de maneira positiva para o desempenho do indivíduo. Os recursos humanos devem distribuir as pessoas de uma organização, de modo a que estas executem a sua função com um elevado grau de desempenho, sendo este um capital humano que deve ser utilizado de forma eficaz na organização. Neste relatório, procura-se apresentar as atividades realizadas durante o estágio curricular na Câmara Municipal de Faro, identificando algumas tarefas desenvolvidas na divisão de administração e recursos humanos, descrevendo as atividades de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como sugestões relacionadas com possíveis áreas de melhoria. Fez-se uma proposta de um plano e de um manual de acolhimento, com o objetivo de facilitar a integração e a socialização dos novos colaboradores.

O recrutamento e a seleção de pessoas realizam-se de acordo com as competências e habilidades funcionais para que se cumpram os requisitos da organização. As pessoas são a imagem da instituição e estas são contempladas por crenças e comportamentos que influenciam e diferenciam a sua atuação. Perspetiva-se que as organizações demonstrem um processo de acolhimento e integração aos novos colaboradores para que estes se sintam elementos da empresa.

Palavras – Chave: Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Socialização e Avaliação de Desempenho.

Abstract

Executive improvements have not always had a positive impact on the individual's performance. Human resources should allocate personnel in an organization, so that they carry out their role with high standards of commitment. This is an asset that should be implemented efficiently within the organization.

This study shall showcase the activities that took place during the internship at Faro's City Council by identifying some tasks developed in the human resource department, by describing the recruitment and selection duties, by evaluating the personnel's performance and by suggesting possible improvements in problem-solving areas.

A plan and a welcoming manual were drawn up in order to facilitate the integration and socialization of new personnel members.

Recruitment and selection of workers take into account their competences and functional skills so that they fulfill the organization's requirements. People stand for the organization with their own beliefs and behaviours that certainly influence and set their performance apart. Organisations need to introduce reception and integration procedures for new personnel members so that they feel integrated in the company.

Key words: Human Resources, Recruitment and selection, Socialisation and Performance Assessment

Índice

| | |
|---|-------------------------------------|
| Resumo | iii |
| Abstract | iv |
| Introdução | ix |
| Parte I- Contextualização Teórica | 10 |
| Capítulo I – Evolução dos Recursos Humanos na Administração Pública | 10 |
| 1.1- Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública..... | 10 |
| 1.2- Sistema de Carreiras e Sistema de Emprego | 12 |
| 1.3- Modelo Hard e Soft | 13 |
| 1.4- Cultura Organizacional | 15 |
| Capítulo II – Recrutamento | 18 |
| 1 - Processo de Recrutamento | 18 |
| 1.1- Necessidades de Recrutamento | 20 |
| 1.2- Processo de Seleção de Pessoas | 23 |
| 1.3- Recrutamento e Seleção na Administração Pública..... | 27 |
| 1.4- Concurso Público | 28 |
| 1.5- Estratégias de Gestão de Recursos Humanos | 29 |
| 1.6- Modalidades de Contrato na Função Pública..... | 31 |
| Capítulo III – Acolhimento, Integração e Socialização na Administração Pública..... | 31 |
| 1- Acolhimento, Integração e Socialização dos Novos membros..... | 31 |
| 1.1- Contrato Psicológico..... | 33 |
| 1.2- Socialização de Novos Colaboradores..... | 36 |
| 1.3- Táticas de Socialização | 38 |
| 1.4- As Táticas de Socialização e sua Eficiência | 40 |
| 1.5 - Avaliação do processo de integração | 41 |
| Capítulo IV – Avaliação de Desempenho da Administração Pública | 41 |
| 1- Gestão de Desempenho..... | 41 |
| 1.1- Avaliação de Desempenho nas Organizações..... | 42 |
| 1.2- O que é avaliado no colaborador | 43 |
| 1.3- A quem compete a avaliação de desempenho..... | 44 |
| 1.4- Avaliação “360 graus” | 46 |
| 1.5- SIADAP na Administração Pública..... | 47 |
| 1.6- Contextualização do SIADAP na Administração Pública | 49 |
| Parte II- Entidade de Acolhimento | 51 |
| Capítulo V – Câmara Municipal de Faro | 52 |
| 1- Caracterização o Município de Faro | 52 |
| 1.1- Missão, Objetivos, Visão e Objetivos Estratégicos | 53 |
| 1.2- Stakeholders | 54 |
| 1.3- Estrutura e Serviços Organizacionais | 55 |
| 1.4- Estrutura Organizacional | 59 |
| 1.5- Análise SWOT | 60 |
| 1.6- Balanço Social do Município de Faro..... | 61 |
| Capítulo VI – Contextualização da Teoria á Prática na Câmara Municipal de Faro | 61 |
| 1- Contextualização da Teoria à Prática..... | 61 |
| 1.1- Tarefas Realizadas | Erro! Marcador não definido. |

| | |
|--|------------|
| Parte III- Síntese Reflexiva, Sugestões de Melhoria e Considerações Finais..... | 64 |
| Síntese Reflexiva..... | 64 |
| Sugestões de Melhoria | 65 |
| Considerações Finais..... | 67 |
| Bibliografia..... | 69 |
| Apêndices..... | 73 |
| Planificação Geral | 82 |
| ANEXOS | 136 |

Siglas

ADSE - Direção Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública.

CCA – Concelho Coordenador de Avaliação.

CMF – Câmara Municipal de Faro.

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

MF – Município de Faro.

PEPAL - Programa de Estágios Profissionais na Administração Local.

QUAR – Quadro de Avaliação e de Responsabilização.

SIADAP - Sistema Integrado e Avaliação de Gestão do Desempenho na Administração Pública.

SWOT - Strengths, Weakness, Opportunities and Threats.

Introdução

O estágio realizado na Câmara Municipal de Faro permitiu o contacto com o mercado de trabalho, de forma a complementar e a aperfeiçoar as competências socioprofissionais através de uma interligação ensino Universitário e o mundo laboral. O relatório de estágio, designado por “ A Gestão de Recursos Humanos no Município de Faro”, descreve as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, enquadrando o trabalho realizado com todo o conhecimento adquirido durante o percurso académico.

Numa primeira fase do, estágio, decorreu o período de adaptação ao município, com pesquisa, recolha de informação e reconhecimento dos responsáveis por cada departamento. Na segunda fase, procedeu-se a elaboração e concretização das atividades propostas, bem como a elaboração da análise Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT).

Atualmente, os recursos humanos são o elo essencial da organização, pois são estes que têm de inculcar a cultura organizacional e proporcionar o desenvolvimento de competências. No entanto, a gestão dos recursos humanos nem sempre foi vista assim, esta não tinha qualquer importância nas organizações, tendo-se assistido a uma evolução no paradigma da gestão de pessoal para a gestão dos recursos humanos.

É neste sentido que é importante analisar a gestão dos recursos humanos, tendo em conta a evolução da área da gestão de pessoal, onde o ser humano deixa de ser visto meramente como um recurso, passando a ser encarado ao nível socioprofissional. É através desta análise que surge a necessidade de avaliar e gerir o desempenho dos colaboradores, de forma a motivá-los para a obtenção de novas competências organizacionais.

Este relatório encontra-se dividido em três partes:

Na primeira parte é feita uma revisão da literatura referente à evolução da gestão de recursos humanos na administração pública, bem como uma contextualização teórica sobre a gestão de desempenho e as diferentes fases da socialização dos novos colaboradores.

A segunda parte tem como finalidade apresentar e caracterizar o município de Faro e as atividades realizadas ao longo do estágio, como a criação de atas, de acordo com os procedimentos concursais, uma tabela de avaliação de desempenho, recolha

individual da pontuação de cada trabalhador, um plano de acolhimento aos novos colaboradores, manual de acolhimento e análise curricular dos candidatos através do preenchimento de uma tabela dos excluídos ou admitidos ao cargo, e a verificação das forças e fraquezas de ambiente interno, como as oportunidades e ameaças do ambiente externo do município de Faro através da análise Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT).

Na terceira parte, para além das considerações finais e da análise reflexiva sobre o estágio, são feitas algumas sugestões de melhoria.

Parte I- Contextualização Teórica

Na primeira parte procura-se dar uma perspetiva da evolução da gestão de recursos humanos na administração pública, bem como uma contextualização teórica sobre a gestão de desempenho e as diferentes fases da socialização dos novos colaboradores.

Capítulo I – Evolução dos Recursos Humanos na Administração Pública

A administração pública em Portugal foi o centro do poder político no regime monárquico, em que não existia separação entre o poder jurídico e administrativo, tendo os funcionários competências a nível político, administrativo, jurídico e fiscal. Por outro lado, os cargos públicos eram atribuídos através de nomeações em que não havia relação entre as “...qualificações, o emprego e a remuneração...” (Rocha, 2010, p.35). Os portugueses começaram a ter acesso a cargos públicos durante a revolução liberal que impôs o princípio do mérito e do concurso público. A partir da constituição de 1820, da carta constitucional de 1822, bem como de outras constituições liberais foi estabelecida a separação dos poderes e o princípio da neutralidade (Rocha, 2010).

Em 1859, foi generalizado o mecanismo de concurso nos diversos ministérios, no qual permanecia o favoritismo e o compadrio político, não existindo uma eficácia e eficiência na fiscalização e no controlo dos serviços. Logo, verificava-se que os cargos dos dirigentes na função pública eram indicados pela confiança e dos conhecimentos praticados pelos titulares dos cargos políticos, ou seja os funcionários públicos eram selecionados pelo recrutamento interno através do reconhecimento das suas competências, em detrimento do recrutamento externo (Rocha, 2010). Durante a regeneração, os processos de recrutamento continuaram a ser pouco transparentes e as regras do concurso não eram respeitadas na sua globalidade.

A primeira reforma que sucedeu na função pública ocorreu em 1935, onde permanecia uma grande diversidade de vencimentos para funções idênticas, havendo uma pirâmide desequilibrada com uma maior afluência de dirigentes do que subordinados.

1.1- Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

A gestão de recursos humanos evoluiu a partir de 1974, devido às reivindicações que aconteceram na função pública. No entanto, até 1978 só houve reclassificações e

atualizações salariais. Nesta época foi elaborado um projecto da lei de bases da função pública para substituir o que vinha do anterior regime, porém este não foi concretizado e foram tomadas medidas que proporcionaram algumas correções desse sistema, tais como reestruturação de carreiras, revisão de vencimentos e regimes de aposentação (Rocha, 2010).

No período que decorreu entre 1982 e 1995 houve diminuta legislação em relação à função pública, embora surgisse alguma referente à reestruturação das carreiras, aumentando o número de categorias profissionais em cada carreira (Rocha, 2010). Nesta época, emergiu um novo modelo retributivo da função pública, composto por uma escala de índices salariais e por uma estrutura de evolução de carreiras em que a remuneração dependia do salário base (Rocha, 2010). O sistema de carreiras era o único instrumento de gestão do pessoal nos recursos humanos, sendo diferenciado nos diversos ministérios. Por outro lado, em 1989 definiu-se o estatuto do pessoal dirigente, em que se estabeleceram as competências de cada dirigente e as respetivas funções. O recrutamento de pessoal dirigente fazia-se por escolha entre dirigentes e assessores da administração pública ou entre indivíduos sem vínculo público. Em 1997, foi alterado este estatuto, o que tornou obrigatório o concurso para os cargos de diretores de serviço ou chefes de divisão. No entanto, em 2004 esta obrigatoriedade do concurso terminou para os dirigentes intermédios, mas a partir de 2005 a escolha de dirigentes intermédios foi novamente feita por concurso (Rocha, 2010).

No período de 1996 a 2001 realizaram-se novas reformas jurídicas no processo administração pública e o recrutamento, seleção e classificações de serviço passaram a efetuar-se por negociação. Algumas destas negociações foram transformadas em regimes jurídicos para a função pública (Rocha, 2010). No período de 2002 a 2010, o Ministério das Finanças evidenciava que a reforma da administração pública estava concluída em termos burocráticos, mas só em 2009 é que esta começou a ser implementada (Rocha, 2010).

A reforma da administração pública pretendia resolver alguns dos problemas do orçamento de Estado, devido aos gastos existentes em políticas sociais. A reforma da administração pública foi colocada na agenda política, transformando-se num modelo de sociedade similar ao modelo de mercado, que pretendia modernizar as estruturas e promover uma cultura de avaliação e de responsabilidade (Rocha, 2010). Porém, as reformas administrativas nem sempre contribuem de maneira positiva para o desempenho do indivíduo, sendo que estas, por vezes, causam o aumento da

instabilidade e da desmotivação. Neste sentido, os recursos humanos devem distribuir as pessoas de uma organização, de modo a que estas executem a sua função com um elevado grau de desempenho para que a empresa consiga obter maior lucro possível, devendo haver uma recompensa pelo seu desempenho na organização, pois “as pessoas são consideradas como um recurso que deve ser otimizado e usado de forma eficiente...” (Story, 1992 citado por Sousa, Sanches, Duarte, Gomes, 2006, p.10), ou seja, os recursos humanos de uma organização devem ser colocados de forma eficaz e de acordo com as suas competências funcionais, para que desempenhem melhor as suas funções (Sousa et al, 2006).

1.2- Sistema de Carreiras e Sistema de Emprego

O conceito de carreira centra-se essencialmente no indivíduo e nas suas competências, porém este não pode ser visto somente num contexto individual, devendo estar interligado com a organização (Sousa et al, 2006). De acordo com Hall (1976) citado por Sousa et al (2006) existem diversos significados do conceito de carreira. Em primeiro lugar pode mencionar-se que a carreira se focaliza na história ou no percurso profissional do indivíduo, sendo esta considerada uma sucessão de trabalhos, a carreira pode também incluir as expectativas e atitudes dos indivíduos em relação à sua vida profissional, tornando-a como uma série de experiências profissionais ao longo da vida. Por outro lado, a carreira pode ser entendida como um conjunto de promoções atribuídas durante a atividade profissional, ou seja, a carreira deve ser encarada como o desenvolvimento profissional do indivíduo e, por fim, esta pode ser definida como atividades laborais que preveem uma evolução ao longo do tempo de trabalho do indivíduo, isto é, a carreira como ocupação profissional. Assim sendo, deverá existir um desenvolvimento de carreiras e não uma gestão de carreiras. Neste contexto, o desenvolvimento de carreiras é definido como um processo que permite avaliar e interligar as necessidades e oportunidades e mudanças ao nível individual, tendo como recursos várias abordagens (Jackson, 2000 citado por Sousa et al, 2006).

No sistema de carreiras, os funcionários são selecionados para uma carreira e promovidos de acordo com o estatuto regulamentar, gozando de garantia de emprego após algum tempo de experiência na função que desempenha, em que as condições de trabalho estão estipuladas em termos legais (Rocha, 2010). No sistema de emprego, os funcionários são admitidos para um trabalho em que não existe segurança de emprego e as condições de trabalho são regidas por contratos de trabalho. Assim, pretende-se

uniformizar o modelo de gestão de recursos humanos tendo também em vista o acordo com os países da União Europeia. No entanto, estas políticas são difíceis de concretizar na medida em que cada país tem a sua história, cultura, política e sistema administrativo. Logo, esta política comum em termos administrativos para todos os países da união europeia é considerada como um mito pois, o modelo de carreira foi substituído pelo modelo de contrato de trabalho individual (Rocha, 2010).

1.3- Modelo Hard e Soft

Em Portugal, a partir da década de 80, houve algumas mudanças ao nível da gestão de recursos humanos, o colaborador era avaliado em relação ao trabalho que executava e à função que exercia na organização. Por outro lado, em 1984 emergiu o modelo soft de Harvard e hard de Michigan (Marques, Cardoso, Cunha, Rego, Cunha e Gomes, 2008).

Os modelos hard e o soft provocam modificações ao nível da concorrência nas empresas, estes modelos surgiram devido às políticas de desenvolvimento de recursos humanos. Segundo Storey e Sisson (2000, citado por Almeida 2008), o termo recursos humanos inclui as versões hard e soft. A versão hard realça os recursos como algo formal e relacional, por outro lado, a versão soft evidencia os aspectos interpessoais e relacionais. O modelo hard tem como característica a desvalorização do capital humano e é mais formal, os colaboradores são considerados como números. Este modelo é centrado na administração de pessoal e todos os colaboradores devem ser competentes. O modelo soft possui um cariz mais informal, focando-se nas relações humanas em que os colaboradores são designados por recursos humanos. O modelo hard tem como base a integração das políticas de recursos humanos como estratégia de negócio numa empresa, em que os recursos humanos devem ser escolhidos de acordo com as necessidades da empresa (Marques et al, 2008). Assim, o planeamento formal dos recursos humanos é considerado como um fator de produção em que as pessoas são um recurso passivo, uma despesa necessária para a realização dos negócios da empresa e concretização dos objetivos da mesma. Na empresa, os recursos humanos são geridos como um recurso económico de modo racional (Storey, 1987 citado por Almeida 2008). No modelo soft, a política de integração de recursos humanos é utilizada como estratégia de negócio das empresas, promovendo o desenvolvimento das competências ao nível da competitividade organizacional (Almeida, 2008).

A gestão de recursos humanos tem como missão conseguir o envolvimento dos trabalhadores através dos processos de comunicação informal, motivação e liderança. No modelo soft, os recursos humanos são proativos e não elementos passivos do processo produtivo, logo a gestão dos recursos humanos é um meio que transforma os trabalhadores numa fonte de recursos, tornando-se uma mais-valia para a organização. Assim, as políticas de recursos humanos devem direccionar-se para a maximização do potencial humano, através do uso de técnicas distintas e diferenciadas (Almeida, 2008).

Atualmente, a gestão dos recursos humanos é algo crucial para as empresas e estes podem ser expressos a partir de quatro elementos, em que o primeiro valoriza o fator de recurso, o segundo atribui aos recursos humanos um tratamento específico nos planos operacionais das empresas, o terceiro confere aos gestores de linha um papel essencial na implementação destas políticas e por fim o quarto considera a gestão dos recursos humanos como um instrumento de ação coletiva eficaz, de modo a envolver diversos fatores organizacionais como a comunicação, a colocação correta de pessoas em certas funções, a avaliação eficaz e a remuneração de acordo com a performance (Almeida, 2008, Valencia, 2005).

Por outro lado, na evolução dos recursos humanos existem duas transformações, o “primo” que representa a passagem do informal para o formal, de uma noção de administração de pessoas para uma conceção de desenvolvimento de recursos humanos. A primeira transformação refere-se à oposição entre as práticas de gestão de recursos humanos informais e formais. As práticas informais permitem uma regulação continua de trabalho caracterizada pela subjetividade e acrescida de discriminação e de favoritismo, enquanto que as práticas formais proporcionam a melhoria da adequação das performances individuais aos objetivos da organização. A segunda transformação enfatiza os problemas referentes com a avaliação do pessoal, a gestão de competências, a formação e a elaboração de planos de carreira (Almeida, 2008).

Na década de 90, a flexibilidade começa a surgir nas empresas transformando-se num objetivo estratégico para a gestão de recursos humanos, primeiramente enfatiza a redução dos custos unitários de produção através da redução de custos de mão-de-obra, posteriormente a flexibilidade da empresa serve para ajustar a dimensão e o objetivo da entrada de trabalho excedentário que não seja suportado pela organização (Almeida, 2008, Valencia, 2005).

Pode dizer-se então, que no modelo hard prevalece uma visão tradicional das pessoas, no seu contexto de trabalho, encarando-as como elementos passivos, e como

uma despesa essencial para operacionalização dos objetivos organizacionais (Serrano, 2010). O modelo soft concebe os recursos humanos como uma mais-valia e uma fonte de recursos e, para além disso, considera-os proativos e dotados de capacidades de desenvolvimento. Neste modelo procura-se a competição através da utilização dos recursos humanos como uma força de trabalho competente, dinâmica e provida de capacidades de desenvolvimento e vista como o recurso imprescindível para a empresa atingir os objetivos organizacionais (Legge, 1995 citado por Serrano, 2010). No que respeita à gestão, o modelo hard defende a integração estratégica da gestão de recursos humanos e o modelo soft enfatiza as qualidades específicas dos recursos humanos e a necessidade de utilizar um conjunto de técnicas distintas e diferenciadas de gestão de recursos humanos no sentido de maximizar o seu potencial (Almeida, 2008, Valencia, 2005).

1.4- Cultura Organizacional

A cultura organizacional do Município de Faro é transmitida aos seus colaboradores através de um conjunto de normas, atitudes e comportamentos adequados às necessidades e satisfação dos munícipes. Os colaboradores têm que cumprir estes padrões de comportamento para demonstrar o seu compromisso para com a organização e transmitir uma ótima imagem da mesma para o exterior (Diário da República nº 89, 2010).

No entanto, para a organização expressar uma imagem de qualidade para com os seus munícipes, é necessário que os colaboradores da organização captem e cumpram os valores da organização. Todos os colaboradores devem tomar conhecimento dos valores, tendo o princípio do serviço público em que os funcionários se encontram ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo; o princípio da legalidade em que os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito; o princípio da justiça e da imparcialidade dos funcionários no exercício da sua atividade, em que estes devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo princípios de neutralidade; o princípio da igualdade em que os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social; o princípio da proporcionalidade em que os funcionários no exercício da sua atividade só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização

da atividade administrativa; o princípio da colaboração e da “boa-fé” em que os funcionários no exercício da sua atividade devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da “boa-fé”, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa; o princípio da informação e da qualidade em que os funcionários devem prestar informações e esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida; o princípio da lealdade em que os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante; o princípio da integridade em que os funcionários se regem segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter e por fim o princípio da competência e responsabilidade em que os funcionários agem de forma responsável, competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional (Diário da República nº 89, 2010). Na gestão da cultura organizacional, os valores devem fazer parte da missão e da visão para que haja um melhor desempenho dos colaboradores. A cultura organizacional só se conseguirá gerir de forma eficaz se os valores da empresa forem vivenciados pelos colaboradores. O papel do gestor de recursos humanos é fundamental na definição dos valores que dirigem os colaboradores na empresa e na sua resolução com o meio envolvente, tendo em consideração a missão, estratégia, a história e a visão da empresa. O gestor de recursos humanos do município de Faro desenvolve mecanismos de recrutamento e seleção rigorosos de modo a adequar os perfis e competências organizacionais dos colaboradores à função que desenvolvem, isto contribui para uma melhor integração dos colaboradores na cultura da empresa. No entanto, o gestor de recursos humanos analisa as necessidades dos colaboradores nas suas tarefas, de forma a proporcionar ações de formação que garantam uma melhoria nos conhecimentos, facultando uma eficácia no desempenho das atividades laborais. Por outro lado, o gestor deve enquadrar um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP), para que os colaboradores cumpram e atinjam as metas e os objetivos necessários, com o intuito de analisar os fatores positivos e negativos para que possa corrigir e solucionar o bom desempenho do município.

A cultura norteia e fundamenta o comportamento dos membros da organização. Segundo Deal e Kennedy (1998, citado por Rocha, 2010) a cultura é baseada no clima da organização, nos valores, nas atividades rotineiras e na sua rede de informação, podendo ser analisada no interior ou no exterior da organização (Rocha, 2010). Segundo Ivancevich (2008) a cultura organizacional de uma empresa, manifesta-se através do modo como esta encara os seus clientes e colaboradores, pela confiança e liberdade que

a organização atribui aos colaboradores e pela lealdade que estes demonstram em relação à empresa. A cultura tem influência no comportamento, na produtividade e nas expectativas dos funcionários de uma organização, através de diretrizes sobre a assiduidade, pontualidade e atendimento dos clientes (Ivancevich, 2008). O diagnóstico desta é extremamente importante para verificar o estado em que se encontra a organização, pois se a organização tiver uma cultura fraca, os valores e os princípios organizacionais não têm sucesso na atividade, e o gestor necessita de encontrar estratégias de forma a aumentar a eficiência da organização, assim a cultura depende da liderança, da missão, da visão, dos valores e das estratégias organizacionais que estão subjacentes a esta (Rocha, 2010). No entanto, a organização para ter uma cultura estável deve conter um bom clima, sendo um fator de motivação elevada entre os membros da organização. A cultura e o clima influenciam a produtividade da empresa, logo quando surgem alterações na empresa têm que se adaptar os valores que proporcionem a mudança, a flexibilidade, a eficiência e a produtividade (Rocha, 2010).

A gestão de uma cultura organizacional eficaz é algo importante, quer para o setor público, quer no setor privado. Em Portugal, nos últimos anos, presenciou-se uma crise política, económica e financeira que em muito tem contribuído para a diminuição da autoestima dos colaboradores e clientes das empresas (Santos, 2015). Para que as instituições em Portugal se tornem mais cativantes e eficientes terá que haver uma mudança na gestão da cultura organizacional das instituições do setor público e setor privado, estas terão que ser instituições credíveis que gerem confiança e oportunidades aos seus colaboradores de modo a que estes criem um vínculo forte com as organizações (Ferreira e Soeira, 2013). Assim, Portugal terá que se tornar num país que gere investimento e crescimento dando uma perceção positiva e aumentando a auto-estima de todos os intervenientes, evitando a emigração dos novos talentos, para que isto aconteça é necessário “ponderar a modelação de uma cultura organizacional dominante que perpassa as diversas culturas setoriais da administração pública” (Santos, 2015, p.57), ou seja, o estado português tem que assumir uma política credível, transparente e integrada na gestão dos recursos humanos onde prevaleça um modelo de desenvolvimento económico com setores produtivos e inovadores que criem marcos importantes nas políticas públicas ou privadas (Santos, 2015). Logo, a organização pública ou privada tem que adaptar a cultura organizacional às necessidades dos seus colaboradores (Romba, 2015, Santos, 2015). Portanto, em Portugal deverá haver uma mudança na gestão pública, que terá de assentar num modelo centrado na confiança, na

autonomia, no reforço de competências, no incentivo ao desenvolvimento individual e às parcerias, para que haja uma retenção e atração de novos talentos, que promovam inovação e criatividade nas empresas do setor público e privado (Santos, 2015).

O sucesso organizacional das instituições públicas e privadas depende das pessoas que colaboram nas organizações. O impacto da gestão de pessoas no desempenho da organização provém de práticas de compensação, formação e sistemas de gestão de desempenho. Atualmente, existe também um investimento no planeamento dos recursos humanos, seleção, desenvolvimento de competências e produtividade. Por outro lado, os recursos humanos só poderão demonstrar melhoria se houver um bom desempenho e práticas de gestão de pessoas (Marques et al, 2008).

Capítulo II – Recrutamento

1 - Processo de Recrutamento

Nas últimas décadas, o processo de recrutamento tem sido utilizado pelas empresas como um método rigoroso de seleção dos candidatos (Peretti, 2011). O recrutamento é definido como uma prática complexa de técnicas e métodos que podem influenciar os candidatos a ocupar um determinado posto de trabalho (Rocha, 2010, Varão, 2009). Esta fase do recrutamento deve ser encarada nas organizações, como um factor de investimento favorável para o sucesso empresarial, as empresas são cada vez mais competitivas e os profissionais têm que dar resposta às exigências da organização, sendo o recrutamento um processo imprescindível para o sucesso da organização (Branco, 2015).

O recrutamento é um conjunto de procedimentos que permite chamar, habilitar e seleccionar indivíduos para a operacionalização de atividades específicas a nível empresarial e social, ou seja, atrair candidatos para a ocupação das diversas funções numa organização. Este processo envolve vários procedimentos que vão desde a análise curricular, a entrevistas e seleção até à decisão final da escolha do candidato (Almeida, 2012, Guimarães e Arieira, 2005, citado por Baylão e Rocha, 2014). Logo, para que este processo seja efetuado com eficácia é necessário que as empresas estructurem estratégias de recrutamento para conseguirem a seleção dos candidatos adaptada às exigências dos cargos a ocupar na empresa (Peretti, 2011, Varão, 2009).

O recrutamento tem como objetivo divulgar, no mercado de trabalho, as ofertas de emprego que as organizações possuem e as características específicas que as pessoas devem ter para ocupar esses cargos na organização. O recrutamento estabelece a

comunicação entre o mercado de trabalho e o dos recursos humanos. A organização promove e divulga as ofertas de trabalho ao mercado dos recursos humanos, e o recrutamento comunica e oferece as oportunidades de emprego atraindo e trazendo os candidatos para o processo de seleção. Neste âmbito, as organizações selecionam as pessoas que querem como funcionários e as pessoas optam pelas organizações onde desejam aplicar as suas competências funcionais e académicas (Chiavenato, 2005).

O recrutamento é efetuado de inúmeras formas, umas utilizam inovação e fontes alternativas para abranger uma diversidade de candidatos, através de anúncios em jornais e revistas especializados. Os anúncios podem ser descritivos, quando descrevem a cultura organizacional da empresa e quando especificam as características do candidato pretendido; e enumerativos quando não especificam os dados essenciais da empresa e do perfil do candidato, mas sim as características gerais da empresa e dos requisitos dos candidatos a selecionar. Existem empresas em que o recrutamento é realizado através das referências dadas pelos melhores alunos das universidades (Almeida, 2012). Ainda há organizações que recorrem a instituições de trabalho temporário como modo de recrutamento e seleção de recursos humanos. Por último, utilizam-se as tecnologias de informação e comunicação (internet) como meio de recrutamento online (Almeida, 2012, Bulgacov, 2006 citado por Ferreira e Soeira, 2013).

Nas empresas, o recrutamento deve atrair um conjunto de candidatos para que se consiga fazer uma seleção adequada, em que seja avaliada a experiência, os conhecimentos, as habilidades e atitudes do mesmo, analisando-se o perfil do candidato e verificando-se os requisitos essenciais para o preenchimento da vaga da empresa. O recrutamento mostra as oportunidades que a empresa possui para oferecer aos candidatos que demonstram as características exigidas pela organização, este mecanismo estabelece uma ligação entre o mercado laboral e o dos recursos humanos.

Na fase de recrutamento, as organizações “estabelecem um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização” (Chiavenato, 2005, p.113), de forma a que as empresas tenham colaboradores competentes e capazes de aumentar a produtividade e concorrência no mercado de trabalho.

1.1- Necessidades de Recrutamento

Uma organização é composta por pessoas e por isso estas devem ser selecionadas de acordo com as suas competências e as exigências da organização. Para que uma empresa tenha sucesso é preciso saber gerir o talento humano, sendo necessário ter numa empresa colaboradores com habilidades, com competências e conhecimentos que valorizem as pessoas e as organizações (Chiavenato, 2005). As empresas pretendem captar melhores candidatos e para isso é necessário que tenham um bom sistema de recrutamento e seleção. Este sistema deve selecionar os candidatos de acordo com as necessidades da organização para o exercício das suas funções. A empresa deve ter um sistema de compensações e de carreiras que consiga cativar os candidatos selecionados (Varão, 2009). Atualmente, o mercado de trabalho é muito exigente, pois a oferta é superior à procura, as organizações encontram-se numa situação em que é fácil escolher os candidatos para o mercado de trabalho, devido à abundância dos mesmos (Chiavenato, 2005). Por conseguinte, há uma concorrência de candidatos para a ocupação das poucas vagas existentes, isto faz com que estes ocupem cargos inferiores às suas qualificações e aceitem propostas com baixos salários (Chiavenato, 2005).

O mercado dos recursos humanos é um processo que permite às organizações escolher os candidatos que tenham as características e competências essenciais para o preenchimento das vagas existentes na organização, esta seleciona as pessoas de acordo com os seus objetivos e a sua cultura. O processo de seleção de pessoas na organização geralmente inicia-se através da emissão de um comunicado que expressa a necessidade de candidatos para um novo posto de trabalho ou para a transferência de funções. Este pedido da necessidade dos candidatos está sujeito a uma observação que envolve diversas dimensões desde a análise funcional da formação e experiência dos candidatos, até à psicológica e psicossociológica que se enquadre no meio envolvente e na cultura da empresa. Logo, o pedido é transmitido ao diretor dos recursos humanos, se este for validado inicia-se o processo de recrutamento que vai desde o anúncio, análise do currículo, entrevista e seleção do candidato (Peretti, 2011). As organizações, efetuam uma filtragem dos candidatos de modo a selecioná-los de acordo com o que a organização pretende e as competências que as pessoas podem oferecer. No entanto, as pessoas também fazem uma filtragem das empresas que se encontram mais adequadas às suas competências (Chiavenato, 2005, Chien e Chen, 2008).

Atualmente todo este processo é realizado no departamento de recursos humanos, mais especificamente no recrutamento de pessoas. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. O recrutamento interno aplica-se aos candidatos que trabalham na organização, estes funcionários podem ser candidatos que a organização prefere para ocupar o cargo que tem ao dispor, oferecendo-lhes uma carreira de oportunidades, assim os colaboradores são promovidos ou transferidos para outras funções tendo uma promoção da carreira profissional (Chiavenato, 2005, Amorim, 2015, Cascão, 2004). Este tipo de recrutamento é mais vantajoso para a empresa, pois é mais rápido, mais económico e mais motivante para o bom desempenho, havendo uma maior fidelidade do candidato, uma vez que já se conhecem os atributos do mesmo, por sua vez a integração do candidato no cargo é mais rápida, pois este já conhece a cultura, os valores e objetivos da empresa, sendo este recrutamento de baixo custo para a organização, pois não é necessário realizar anúncios (Guimarães e Arieira, 2005 citado por Baylão e Rocha, 2014). Por outro lado, o recrutamento interno normalmente é realizado nas empresas públicas através de concursos públicos. O recrutamento interno também tem desvantagens: a existência de uma renovação mais lenta da cultura organizacional; a desmotivação para os candidatos que não são promovidos e a indecisão por parte da chefia na escolha do candidato podendo os cargos de chefia ser atribuídos a pessoas com pouca capacidade de liderança (Almeida, 2012, citado por Rocha, 2010). Segundo o Princípio de Peter, as pessoas desejam obter promoções sem equacionarem as competências necessárias para executar as tarefas que lhe são exigidas. Assim, segundo Hull e Peter (1987) as tarefas somente são bem realizadas quando as pessoas ainda não atingiram todas as promoções desejadas. Este princípio mostra que alguns gestores das empresas quiseram ser líderes apenas por interesse, não tendo capacidade para exercer a função, prejudicando a vida dos colaboradores na empresa. Isto provoca a comunicação insuficiente entre os líderes e os subordinados, o que pode levar a um bloqueio de oportunidades de crescimento desses colaboradores. Este processo leva à desmotivação e desinteresse de alguns trabalhadores que não tiveram oportunidade de serem promovidos na empresa.

O recrutamento externo é muito utilizado pelas empresas que pretendem promover e incutir uma nova cultura organizacional e ou não encontram o perfil desejado na sua empresa, recorrendo ao recrutamento de novos colaboradores, por isso dirigem-se aos empregados de outras empresas ou aos desempregados. A entrada de destes funcionários na empresa vai possibilitar que esta dinamize as rotinas, promova

mudanças na cultura organizacional, o que permite que a empresa se torne mais criativa e inovadora para dar respostas mais adequadas à concorrência, aumentando o potencial intelectual da organização. Por outro lado, tem como inconvenientes ser um processo demorado, com mais custos para a empresa, levando à desmotivação e à redução da fidelidade dos funcionários. Este tipo de recrutamento tem como recurso o contacto com escolas e universidades através de conferências e palestras, outras empresas recorrem a agências de recrutamento como os centros de emprego (Almeida, 2012, Guimarães e Arieira, 2005 citado por Baylão e Rocha, 2014). O recrutamento externo proporciona o desenvolvimento da organização através da entrada de novos candidatos com outro olhar sobre a organização, no entanto é mais dispendioso e demorado para a empresa, podendo recrutar-se o candidato errado na medida em que não se conhece o mesmo. A organização tem um papel fulcral na integração e orientação do futuro funcionário para que não haja a desmotivação deste na empresa (Amorim, 2015, Rocha, 2010).

O recrutamento misto é utilizado devido à análise das vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo. Assim, as empresas que utilizam o recrutamento misto, num primeiro momento, fazem o recrutamento externo, caso não consigam os resultados desejáveis, prosseguem com o recrutamento interno. Somente após a execução destas etapas é que é selecionado o candidato para a vaga pretendida (Amorim, 2015, Guimarães e Arieira, 2005 citado por Baylão e Rocha, 2014).

O recrutamento online é um método muito utilizado pelos profissionais dos recursos humanos, tanto no setor público como no privado. Este mecanismo permite ao candidato uma atualização constante do seu perfil, é um procedimento que capta com maior rapidez a informação, levando a uma minimização da utilização do papel (Almeida, 2012, Blasco, 2004).

O recrutamento online que é designado por *e-recruitment* é um dos processos mais utilizados nos tempos atuais. Este tipo de recrutamento dá à empresa a possibilidade de divulgar as ofertas de trabalho, especificando o país, a área e habilitação. Este procedimento possibilita aos candidatos a promoção de mobilidade internacional e a procura ativa de emprego. O recrutamento online apresenta baixos custos para a organização e alcança um grande número de candidatos. Este recrutamento pode fazer com que a empresa tenha dificuldade de selecionar o candidato, devido à imensidão de candidaturas e ao mesmo tempo o candidato também pode ter dificuldades em aceder ao preenchimento da candidatura online. O recrutamento dos candidatos através da internet faz com que o candidato reduza as suas

inseguranças, uma vez que não tem que deslocar-se à empresa. Por outro lado, as empresas podem utilizar um banco de dados onde o candidato coloca as suas informações, que só serão lidas pelas pessoas envolvidas no processo. Este método de recrutamento também tem algumas desvantagens, como o curto espaço de tempo no qual a informação fica armazenada e o currículo passar despercebido devido ao perfil digital (Blasco, 2004, Chiavenato, 2005).

O processo de recrutamento é aquele que antecede a seleção de pessoas, atrai candidatos com qualificação, conhecimento e experiência para a ocupação da vaga pretendida. Este método é realizado a partir de diversos critérios de avaliação do currículo, em que verifica se o candidato tem experiência e formação profissional adaptada às exigências das funções, posteriormente vê se o candidato corresponde às exigências e necessidades da empresa.

Os recursos humanos valorizam os colaboradores através do reconhecimento e desempenho do seu trabalho, tendo como recurso a promoção do ambiente de trabalho que contenha a motivação e a satisfação dos colaboradores e que leve à melhoria das condições de trabalho, do benefício de serviços internos (quando os colaboradores necessitam de faltar por motivos de saúde e de educação dos filhos) e formação para aperfeiçoamento das suas competências (Almeida, 2012). O processo de seleção só fica completo quando o novo colaborador exerce a função e já está integrado nos valores da organização. Este processo se for bem executado traz vantagens tanto para o colaborador e para a organização, pois permite uma evolução mais rápida no desempenho do trabalhador (Cascão, 2004). Para que o novo colaborador se sinta integrado, o gestor de recursos humanos deve estabelecer um contacto direto com o mesmo dando-lhe a conhecer todos os procedimentos necessários para que este se sinta motivado para a função que vai exercer (Cascão, 2004). Assim, a organização deve proporcionar aos colaboradores um envolvimento sistemático que permita que estes sintam a organização como algo que é seu, defendendo os objetivos da empresa para a concretização dos seus próprios objetivos (Brito, 2015).

1.2- Processo de Seleção de Pessoas

O processo de seleção de pessoas numa organização é essencial, pois possibilita recrutar os indivíduos que possuam as características e competências pretendidas para a função a exercer na empresa. Portanto, quando o processo de seleção é bem executado, as pessoas exercem as funções adequadas aos cargos existentes na organização, o que

permite aumentar o desempenho pessoal e a eficácia na organização (Cascão, 2004, Chiavenato, 2005).

O processo de seleção de pessoas permite escolher entre os candidatos o mais adequado para a vaga em aberto. Para isso, é importante definir o termo seleção, pois quando se estuda este processo deve fazer-se uma distinção entre os termos “seleção de pessoas” e “orientação profissional”. Assim, a seleção de pessoas, parte do cargo a ser preenchido e propõe os candidatos com uma profissão e um conjunto de habilidades e interesses. Logo, ao realizar a seleção temos de escolher entre estas pessoas aquela que se apresenta como a mais adequada para atender às exigências do cargo e da organização em questão. Na orientação profissional e/ou vocacional ocorre o inverso. Neste caso parte-se da pessoa, isto é, identificam-se as suas aptidões, interesses, habilidades, nível e tipo de inteligência, para depois designar a profissão que se ajuste melhor a essa pessoa (Varão, 2009).

A seleção de pessoal deve fazer um diagnóstico atual da pessoa e se possível deve realizar também um prognóstico futuro da pessoa selecionada na empresa (Chiavenato, 2005). Atualmente, as empresas selecionam as pessoas através de referências e informações que conseguem obter nos diversos meios, incidindo nas competências que a empresa necessita para que a pessoa exerça a função com eficácia (Chiavenato, 2005, Mahmood, 2015).

A seleção de pessoas implicará a integração de novos elementos na organização; é uma atividade de escolha e de decisão restritiva da pessoa que irá exercer o cargo. Neste processo escolhem-se e classificam-se os candidatos que sejam mais adequados às necessidades da função que vão exercer na empresa. Assim, compreendemos que o processo de seleção de pessoas é o meio pelo qual se procede à escolha, entre um determinado número de candidatos, daqueles que apresentem maior probabilidade de desempenhar satisfatoriamente as tarefas previstas, de se adaptarem às características do cargo e ao desenvolvimento da organização (Varão, 2009).

O processo de seleção de pessoal pode recorrer-se a técnicos especialistas em seleção, o que torna este processo mais rigoroso. Logo, consegue-se verificar com mais eficiência as pessoas que têm as características desejadas para o cargo, sendo estas as que são aceites e as que não têm as competências exigidas são excluídas do processo de seleção (Chiavenato, 2005).

A seleção de pessoas é composta por três modelos, o modelo de colocação, em que existe só um candidato e uma vaga, esta deve ser preenchida por esse candidato não

havendo hipótese de rejeição; o modelo de seleção, em que existem vários candidatos para uma vaga, sendo aceite o candidato que cumpre os requisitos de admissão (neste modelo há a aprovação e rejeição de candidatos) e por fim o modelo de classificação em que existem vários candidatos para diversas vagas, uns candidatos são admitidos e outros são excluídos, dos admitidos é classificado apenas aquele que a organização considera que tem as características pessoais mais adequadas para o cargo. O modelo de classificação é mais vantajoso para a organização, na medida em que envolve uma maior quantidade de candidatos e cargos, tornando-se mais rentável para a organização porque seleciona simultaneamente diversos candidatos para vários cargos (Chiavenato, 2005, Lavigna e Hays, 2004).

No processo de seleção, a empresa idealiza encontrar o candidato que tenha as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que melhor se adapte às exigências da função. No entanto, nem sempre a organização consegue selecionar o candidato com todos os requisitos pretendidos, por isso seleciona aquele que está mais próximo daquilo que deseja, procurando adequá-lo à função que será exercida.

Na história do trabalho houve sempre procedimentos de seleção de trabalhadores para o exercício de uma determinada tarefa, embora de uma forma intuitiva, ou seja, na avaliação de características observáveis necessárias para desempenhar determinadas tarefas, como habilidade física e intelectual. Assim, na seleção de pessoas e para observação destas características são utilizados três tipos de testes, o da inteligência; o de aptidão e o de personalidade (Almeida, 2012, Cascão, 2004).

Os testes de inteligência são “provas mentais que consistem na manipulação de nomes ou de palavras, através da representação de cifras, letras ou símbolos diversos...” (Almeida, 2012, p.61). Estes testes ajudam a verificar de uma forma global a inteligência do indivíduo. Por sua vez, os testes de aptidão são “provas essencialmente orientadas para a realização de tarefas...” (Almeida 2012, p.62), estes testes ajudam a verificar as capacidades comportamentais, como a agilidade, a destreza entre outras, do colaborador em relação à função. Nos testes de personalidade, o indivíduo coloca-se numa “situação em que são estudadas as reações espontâneas mais relevantes da sua personalidade...” (Almeida, 2012, p.62), estes determinam aspetos essenciais da personalidade do indivíduo (Cascão, 2004). Estes são de extrema importância para a empresa, visto que permitem verificar quais as fraquezas do candidato, bem como o perfil psicoprofissional, permitindo analisar se o candidato se enquadra no posto de trabalho (Mahmood, 2015, Peretti, 2011).

Na seleção de candidatos, as organizações iniciam o processo de avaliação através da análise das cartas de apresentação e do currículo, seguidamente efetuam uma análise eficaz do curriculum e das cartas, posteriormente verificam se o que os candidatos colocaram nas cartas e nos currículos está de acordo com o pretendido. Por isso, as empresas atribuem grande relevância à boa apresentação das cartas e dos currículos (Blasco, 2004, Peretti, 2011). Posteriormente, o departamento de recursos humanos efetua uma entrevista de avaliação de competências para obter informações sobre o perfil, as competências, os comportamentos profissionais e o passado organizacional do candidato. Na entrevista, o candidato deve defender os seus pontos de vista, com recurso a argumentos convincentes, de forma a ser recrutado. Sendo a entrevista, na maior parte das situações, a única técnica de avaliação usada na fase de recrutamento, pode-se afirmar que esta ajuda o entrevistado a colocar em prática as suas aptidões e competências, pois permite encontrar indivíduos com conhecimentos e competências essenciais para o exercício da função (Almeida, 2012, Chien e Chen, 2008).

No final da triagem das entrevistas e dos testes, os responsáveis pelo processo de recrutamento comunicam ao diretor da empresa os resultados da seleção de candidatos, a seguir é realizada uma entrevista final para os elementos selecionados, o que permite comparar as opiniões e verificar qual o indivíduo que se encontra mais adequado à função, visto que a organização pretende que o candidato selecionado tenha uma carreira longa na empresa e não a curto prazo (Blasco, 2004, Peretti, 2011).

Passando agora especificamente para o Município de Faro, a organização promove a seleção de profissionais qualificados, de acordo com requisitos técnicos, pessoais e comportamentais com vista à prestação de serviços de qualidade e excelência aos seus munícipes, e estabelece as diretrizes que viabilizem os processos de recrutamento e seleção de pessoal de acordo com a missão e objetivos estratégicos da organização.

O Município de Faro adota métodos e critérios de seleção baseados na não discriminação de género, idade, raça, religião, deficiência e orientação sexual, com base na legislação em vigor (Diário da República nº 117, 2014). O processo de seleção dos recursos humanos é da responsabilidade da divisão de administração de recursos humanos, e é realizado conforme a política de recrutamento dos colaboradores, descrito de acordo com a Lei n.º 35/2014 de 20 de Junho (Diário da República nº 117, 2014).

1.3- Recrutamento e Seleção na Administração Pública

O princípio de mérito permite a entrada na função pública, independentemente do poder político, isto influenciou o estatuto dos funcionários públicos após a Revolução Francesa, surgiu com mais ênfase nos Estados Unidos e foi operacionalizada através de exames competitivos, como a regra para a entrada na função pública. No entanto, o princípio de mérito na administração pública nunca foi visto de forma muito objetiva. Em Portugal, o princípio do mérito e o igual acesso aos cargos, são realizados através de concursos públicos.

O acesso à função pública é formalizado através dos procedimentos concursais de acordo com a Lei nº 35/2014 de 20 de Junho. Segundo o nº 2 do artigo 47, da Constituição da República “todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concursos” (Constituição da República, citado por Rocha, 2010, p.141), esta regra possibilita uma igualdade de oportunidades para aqueles que se candidatam ao ingresso ou promoção da carreira, permitindo que estes sejam selecionados através do princípio do mérito, exceto a escolha para cargos de dirigentes, pois esta é realizada por nomeação em comissão de serviço.

Os concursos públicos são compostos por um júri, que deve ser neutro e imparcial nas diversas fases do procedimento concursal, devendo existir um aviso de abertura publicado no diário da república onde se encontram os requisitos de seleção dos candidatos. Na administração pública, o processo de recrutamento é efetuado de forma rígida e eficiente, e as candidaturas são analisadas de acordo com os critérios exigidos no procedimento concursal. Logo, para que os direitos e garantias dos candidatos sejam preservados, pode-se utilizar provas de conhecimentos ou avaliação curricular. Este método é utilizado no âmbito dos candidatos que estabeleçam relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado ou em situação de mobilidade especial. Quando se trata de emprego público por tempo determinado pode-se utilizar apenas a avaliação curricular (Diário da República nº 68, 2011).

O procedimento concursal tem duas modalidades: o comum, que é destinado ao pessoal que não se encontra no mapa de pessoal da autarquia e o procedimento das reservas de recrutamento, ou seja, as reservas de pessoal para satisfação de necessidades futuras das empregadoras públicas (Diário da República nº 68, 2011).

Os métodos de seleção aplicados na administração pública são: as provas de conhecimento, a avaliação curricular, a avaliação psicológica e a entrevista. Contudo, a

ponderação para a valoração final nas provas de conhecimentos ou na avaliação curricular não deve ser inferior a 30%, na avaliação psicológica ou na entrevista de avaliação de competências não deve ser inferior a 25%. No entanto, quando se utiliza um único método de seleção a ponderação não deve ser inferior a 55% (Diário da República nº 68, 2011, Blasco, 2004). Assim sendo, as provas de conhecimento pretendem avaliar os conhecimentos académicos e as competências técnicas dos candidatos necessários ao exercício da função que vão exercer. A avaliação psicológica pretende avaliar as aptidões, a personalidade, o perfil da personalidade e as competências comportamentais dos candidatos, de modo a diagnosticar a adaptação do candidato às exigências do posto de trabalho, de acordo com o perfil de competências exigido para a função. A avaliação curricular analisa o currículo nas diversas vertentes, académica, profissional, experiência adquirida, formações, funções exercidas e avaliação de desempenho. Por outro lado, a entrevista de avaliação de competências, pretende obter através de uma relação interpessoal informações sobre comportamentos profissionais que estejam interligados com as competências necessárias com função que vão exercer. Um outro método é a entrevista profissional de seleção que pretende de forma objetiva e sistemática avaliar a experiência profissional e o comportamento demonstrado durante o processamento da entrevista, mais especificamente a capacidade de comunicação e o relacionamento interpessoal (Blasco, 2004, Diário da República nº 68, 2011). Por fim, ainda existem as provas de aptidão física que pretendem avaliar as condições físicas dos candidatos necessárias à operacionalização da função, como o exame médico que vai avaliar as condições físicas e psíquicas dos candidatos e o curso de formação que pretende o desenvolvimento de competências do candidato direcionadas para o exercício da sua função (Diário da República nº 68, 2011).

A seleção de pessoas é o processo que contém diversas etapas e fases. Os candidatos que são bem sucedidos passam às fases posteriores, os outros, que não conseguem ultrapassar as dificuldades, são retirados do processo seletivo. No processo seletivo são utilizadas várias técnicas que proporcionam informações a respeito dos candidatos, para que haja uma admissão imparcial e vantajosa para a organização. (Chiavenato, 2005, Lavigna e Hays, 2004).

1.4- Concurso Público

Na administração pública, a publicação do procedimento concursal é efetuada de forma complexa, sendo que a organização pública tem obrigatoriamente que publicar

um aviso de abertura do procedimento concursal na 2ª série do Diário da República, na bolsa de emprego público, no endereço eletrónico do município e por fim num jornal de expansão nacional. O anúncio publicado tem que identificar a entidade organizadora, bem como os respetivos postos de trabalho e sua caracterização bem como os requisitos de admissão ao concurso. Quem concorre deve corresponder a todos os requisitos de forma a ser admitido ao concurso (Diário da República nº 68, 2011).

1.5- Estratégias de Gestão de Recursos Humanos

Nos municípios, faz parte integrante do planeamento estratégico de gestão de recursos humanos, o plano de atividades que menciona as atividades que se vão desenvolver durante o ano, tendo como suporte o preâmbulo da organização. Junto da planificação das atividades ainda deve estar o mapa de pessoal e a proposta de orçamento. O mapa de pessoal menciona o número de colaboradores previstos para o desempenho das atividades. Nos municípios pode existir uma alteração no mapa de pessoal quando há redução de postos de trabalho ou quando existe a contratação de pessoal por tempo indeterminado (Rocha, 2010). No orçamento de gestão de pessoal estão indicadas as remunerações dos trabalhadores, as alterações na progressão da carreira, os prémios de produtividade e de desempenho de acordo com o Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

A análise e avaliação das funções da organização permite determinar e conhecer os diferentes postos de trabalho existentes na autarquia. Nesta análise é feita a descrição, a análise, a especificação, qualificação e avaliação das funções. Segundo Rocha (2010), função é o conjunto de atividades a desenvolver por um ou mais trabalhadores; a tarefa é o conjunto de atividades em que se decompõe a função; operação ou fase de trabalho corresponde à divisão das tarefas; estrutura são as funções que estão interligadas por uma rede de comunicação e unidade são as funções que estão coordenadas por um gestor (Rocha, 2010). Neste contexto, é efetuada a análise de funções que se baseia “...na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função...” (Rocha, 2010, p.151), ou seja, são analisadas as competências académicas e profissionais que um colaborador necessita para desenvolver a função de forma eficiente, seguidamente a descrição das funções é feita através de um sumário esquemático “...das tarefas, objetivos e responsabilidades...” (Rocha, 2010, p.151), em que o colaborador pode analisar com facilidade aquilo que tem que cumprir e desenvolver na sua função e por fim uma especificação de funções

que é composta por “...uma listagem de vários conhecimentos, capacidades e experiências...” (Rocha, 2010, p.151), que os colaboradores necessitam para poder desenvolver a função com eficiência (Rocha, 2010). Portanto, a análise e descrição das funções é o conjunto de tarefas inerentes a uma função e as capacidades, responsabilidades e esforços necessários para o desempenho da mesma (Rocha, 2010). O recrutamento e a seleção de pessoal é efetuado quando existe uma vaga por preencher num determinado departamento e tendo em conta uma previsão orçamental, isto faz com que tenha que haver uma análise e avaliação das funções para que o colaborador tenha conhecimentos concretos sobre o posto de trabalho para o qual concorreu.

Na descrição e análise de funções são usados quatro métodos que podem ser utilizados na avaliação de desempenho do colaborador, o método de observação direta, em que o observador verifica as funções descrevendo as tarefas e obrigações; o método do questionário, sendo de mais fácil aplicação é utilizado na análise e descrição das funções; o método da entrevista, em que gestor vai ao posto de trabalho e estabelece o diálogo com o colaborador, enquanto este operacionaliza as suas funções; o método misto, que utiliza o questionário e a entrevista, tornando-se mais eficaz para a análise e descrição das funções (Rocha, 2010). O método de análise de funções, quando é utilizado na administração pública, possibilita um tratamento igualitário a todos os funcionários, dando-lhes relação jurídica de emprego público (Siegel e Myrtle 1985, citado por Rocha, 2010), e permitindo a inovação dos serviços. Atualmente, as organizações atribuem valor às competências dos colaboradores, não os consideram como meros colaboradores, sendo que, os funcionários e as suas potencialidades são os pilares das organizações (Rocha, 2010, Lavigna e Hays, 2004).

A gestão de recursos humanos e a organização do trabalho evoluiu da fase taylorista até aos nossos dias. Na época, de Tylor a função, a divisão de trabalho e a especialização e standardização das tarefas eram consideradas como o essencial da função, de modo a proporcionarem um trabalho eficaz e aumentar a produtividade do trabalhador (Giddens, 2009). Esta evolução conseguiu enriquecer o conceito de função assim, Tylor ainda continua presente nos nossos dias, ao nível da função pública. Porém, o emprego passou de estável para instável, não havendo a garantia e a segurança do mesmo. Os recursos humanos começaram a ser o elo essencial da organização, pois são estes que têm de incutir a cultura organizacional e proporcionar o desenvolvimento de competências (Rocha, 2010, Varão, 2009).

Atendendo que, alguns municípios estão com diminutas verbas orçamentais e se encontram num período de desequilíbrio financeiro como é o caso da Câmara Municipal de Faro, que se encontra numa fase de declínio financeiro. Neste município, uma das soluções para estabilizar este momento desfavorável em termos financeiros é a diminuição dos encargos com capital humano. Neste sentido verifica-se insegurança entre os trabalhadores, o que tem proporcionado alguma mobilidade dos colaboradores para outras entidades públicas.

1.6- Modalidades de Contrato na Função Pública

Na função pública o vínculo de emprego, é constituído pelas seguintes modalidades: contrato de trabalho em funções públicas; nomeação; comissão de serviço e vínculo de emprego público por tempo indeterminado ou a termo resolutivo.

A nomeação é um acordo estabelecido entre a administração e o trabalhador que determina a existência de um período de adaptação ao cargo, destinando-se também aos que se encontrem em mobilidade especial. Os trabalhadores em Comissão de Serviço têm uma relação jurídica limitada normalmente por três anos e por fim prestação de serviços constitui um vínculo sem subordinação jurídica, são os contratos de tarefa e de avença. O vínculo de emprego público pode ser por tempo indeterminado certo ou incerto, excluindo os que se encontram em cargos de nomeação ou comissão de serviço. (Diário da República nº 117, 2014).

Capítulo III – Acolhimento, Integração e Socialização na Administração Pública

1- Acolhimento, Integração e Socialização dos Novos membros

A organização deve possibilitar o acolhimento e a integração dos novos colaboradores, assegurando-lhes as melhores condições de trabalho, informando-os dos procedimentos e regulamentações internas da organização e mais especificamente das competências atribuídas à sua função.

Numa organização, o processo de acolhimento é extremamente importante para o colaborador, logo a empresa deve facultar ao novo membro boas condições de integração, promover um conjunto de ações que lhe permita obter informações sobre a instituição, para que este desempenhe a atividade profissional de forma autónoma e eficaz, aumentando a produtividade, a motivação e se sinta um elemento da instituição. A instituição para promover o acolhimento dos novos colaboradores, deve contemplar um plano de socialização que procure a integração de forma eficiente através da

interligação com o manual de acolhimento. A eficácia da socialização depende da fase do recrutamento e seleção. A instituição deve disponibilizar informações globais sobre a empresa; o regulamento interno; a função do novo colaborador e as interações sociais, para que o plano de acolhimento tenha um impacto positivo no novo colaborador. Este plano tem uma grande importância na vida dos novos colaboradores, desenvolvendo novos comportamentos, competências, relações benéficas e uma cultura mais coerente a organização (Barroso, 2015). Neste processo, é importante uma visita guiada ao local de trabalho e às restantes áreas da organização com o objetivo de proporcionar ao novo colaborador uma perspetiva geral da organização (Varão, 2009).

Contudo, nem todas as organizações planeiam o acolhimento e integração dos novos membros, sendo esta uma das fases cruciais para motivar e preservar as pessoas na empresa. Quando este ritual não acontece, a organização não transmite a verdadeira imagem da instituição, podendo levar à desmotivação e conseqüentemente à diminuição da produtividade da empresa. A fase de acolhimento e integração inicia-se antes da entrada do colaborador na empresa, ou seja, durante o recrutamento e seleção em que o candidato mostra o seu perfil, competências e potencialidades, enquanto a organização demonstra a sua cultura, clima organizacional e as particularidades da função que o colaborador irá exercer (Sousa et al, 2006).

Na fase de acolhimento e integração, o colaborador apercebe-se do clima organizacional, fica a conhecer os colegas, a chefia, o gestor e todo o *staff* da organização. Este é um processo complexo e é composto por relações interpessoais entre colaboradores, entidade patronal e clientes, e pela vivência das normas do sistema social da empresa. Quando existe um clima organizacional positivo o sentimento ou percepção de *stresse* não é muito frequente, por oposição à não existência de um processo de acolhimento e integração, um clima de trabalho marcadamente negativo em que o sentimento de *stresse* está muitas vezes presente (Cherniss, 1980 citado por Parreira, 2006). Para além do clima organizacional, também a cultura da empresa e o tipo de liderança parecem estar diretamente relacionados com o sentimento e percepção de *stresse* organizacional, sendo uma liderança autoritária muitas vezes responsável pelo desgaste, insatisfação e conseqüentemente sentimentos de *stresse* (Parreira, 2006). De acordo com o mesmo autor, uma liderança democrática, flexível e geradora de um clima organizacional e de uma cultura organizacional equitativa, leva a um bom acolhimento e integração e a situações menos frequentes de *stresse*.

As organizações devem conter processos de integração e acolhimento adequados e líderes organizados e responsáveis que consigam ter respostas ajustadas aos problemas, que saibam por um lado gerir o seu próprio stress e por outro contribuir para uma boa qualidade de vida na empresa. Estes líderes ou gestores devem criar estratégias organizacionais de adequação das competências profissionais dos colaboradores às suas funções, fazendo com que estes participem nos seus próprios processos, tenham um conhecimento global do funcionamento da organização e um bom processo de acolhimento e integração, minimizando a possibilidade de sentirem *stress* (Cooper, 1983 citado por Parreira, 2006). Os *stakeholders* da organização devem estabelecer uma boa interação com o novo colaborador para que ele não sinta stress, discriminação e se mantenha motivado para trabalhar na organização. Assim, as organizações devem elaborar um manual de acolhimento que possibilite um conhecimento geral da empresa e que permita ao novo colaborador conhecer o código de conduta da empresa de forma a integrar-se. Este processo de acolhimento das empresas é complementado com programas de formação que visam facultar aos novos colaboradores mecanismos que permitam um maior desenvolvimento das suas competências funcionais e um reconhecimento das mesmas (Varão, 2009). A fase de acolhimento aos novos colaboradores, contribui para uma melhor integração nas suas funções desenvolvendo um maior interesse e motivação pelo trabalho (Sousa et al, 2006). Para que o processo de integração seja mais eficaz, a organização deve possuir de um manual de acolhimento e integração (Cascão, 2004). Este é um documento que facilita a integração do novo colaborador, diminuindo os seus níveis de ansiedade e fazendo com que este se percecionem como parte integrante da equipa de trabalho (Varão, 2009). O manual permite à organização executar uma melhor integração dos colaboradores no respetivo departamento, procurando estabelecer uma interação entre o gestor e a direção de recursos humanos (Cascão, 2004). O gestor dos recursos humanos deve envolver o colaborador e gerir os talentos da organização através da formação específica. Esta deve fazer parte integrante dos procedimentos empresariais, logo colaboradores formados promovem o sucesso organizacional (Brito, 2015).

1.1- Contrato Psicológico

O contrato psicológico é um esquema mental da interação do colaborador com o emprego. Segundo Morrison e Robinson (1997 e 2004, citado por Delobbe, Herrbach, Lacaze, Mignonac, 2005), existem diversos fatores que influenciam o contrato

psicológico: a socialização durante a infância e a adolescência onde as pessoas criam valores em relação à justiça e ao trabalho que vão influenciar posteriormente a sua relação com o mundo do trabalho. Também é importante a cultura nacional que influencia as crenças e valores que o indivíduo cria ao longo da vida inter-relacionando-as com o emprego; também, as experiências anteriores de trabalho influenciam as novas atividades laborais; a cultura organizacional é composta pelos valores culturais da organização que influenciam a percepção que o colaborador tem em relação ao emprego que vai executar; a socialização organizacional e profissional que evidencia a forma como os empregados visionam a cultura organizacional; os sinais sociais e as interações quotidianas que são as informações e as expectativas resultantes da interação que existem entre os novos colaboradores e os outros empregados numa relação de emprego e por fim, o papel no seio da relação de emprego e as motivações, objetivos e as necessidades que estão associadas ao contrato psicológico, pois de acordo com a categoria funcional o empregado desenvolve percepções diferentes na sua relação com o emprego (Handy, 1978 citado por Anbreu e Silva, 2006, Morrison e Robison, 1997, 2000, 2004, Thomas e Ravlin, 2003, Hofstede, 1980, Cavanaugh e Noe, 1999, Dulac, Delobbe e Gries, 2003, Rousseau, 2001, Griffin e Ross, 1991 citado por Delobbe et al, 2005). As diferentes experiências de trabalho e de socialização estabelecem uma ligação com o modelo mental das pessoas em relação ao emprego. Assim, verifica-se que o contrato psicológico influencia a integração das pessoas na organização (Rousseau, 2001, citado por Delobbe et al, 2005).

O contrato psicológico é composto por três fases, a de socialização antecipatória que é constituída pelas crenças e pelas experiências sociais, familiares e profissionais que o colaborador possui antes de entrar na organização; a fase do encontro que se inicia quando o novo colaborador entra na organização e se prolonga durante os primeiros meses de trabalho em que o colaborador cria interações e troca informações com os diversos elementos da organização; por fim a fase de mudança e aquisição que é uma adaptação das crenças individuais e das experiências profissionais, tornando o indivíduo apto a algumas mudanças (Anderson e Thomas, 1996, Blancero e Kleiner, 2001, Nelson et al, 1991, Rousseau, 2001, Fiske e Taylor, 1994, Horowitz, 1988, Stein, 1992 e Schalk, 2004 citado por Delobbe et al, 2005). O contrato psicológico não é permanente, existe sempre a probabilidade do colaborador adquirir novas ideologias que permitam que ele se adapte às diversas fases deste contrato.

Atendendo a que, o novo colaborador tem que ter um papel ativo para que possa enfrentar os objetivos, as promessas e os compromissos do seu novo ambiente de trabalho, este cria o contrato psicológico a partir da realidade da organização. O novo empregado realiza este contrato através da observação e das informações que recebe da empresa, utilizando para isso as táticas diretas de procura de informação, como o salário e outras regalias, e as táticas indiretas, ou seja, por exemplo, as oportunidades de formação da empresa. Assim sendo, são estas informações que fornecem ao novo colaborador expectativas ao nível das obrigações e das promessas que estão patentes no contrato psicológico, influenciando o papel do indivíduo na organização (Delobbe et al, 2005, Guzzo e Noonan 1994 citado por Anbreu e Silva, 2006). Durante este processo surge a integração do colaborador na empresa.

A integração do novo colaborador na organização é constituída por um conjunto de expectativas, competências, valores, motivações e interações que acontecem durante todo o processo de seleção e recrutamento. Por outro lado, para que a integração seja bem-sucedida tem que existir um enquadramento entre a cultura, os valores organizacionais e as competências do colaborador, ou seja, deve existir uma adequação entre as expectativas da organização e do colaborador com a realidade organizacional, este processo, como já foi referido anteriormente, é o contrato psicológico que se estabelece entre a organização e o colaborador (Rousseau, 1995 citado por Sousa et al, 2006). Este contrato formaliza-se através de um processo de integração do novo colaborador, fornecendo-lhe conhecimentos sobre os objetivos estratégicos, a cultura, a visão e a missão da organização. Posteriormente a empresa deve promover a interação entre os novos colaboradores e os diversos membros da organização para que se estabeleçam novos estímulos e reforços, como a preparação do local de trabalho e material de apoio, informações documentais e esclarecimentos sobre a função a desempenhar pelo novo colaborador (Sousa et al, 2006).

O processo de integração pode ser efetuado em três fases, sendo a primeira composta pelo manual de acolhimento, este é um instrumento de guia fornecido ao novo colaborador e que lhe possibilita um conhecimento geral da empresa. A segunda fase é denominada por *turn around* que é o processo em que o novo colaborador estabelece a primeira interação com o responsável da organização, apercebendo-se assim das expectativas gerais da empresa, podendo ainda estabelecer um contacto com o diretor dos recursos humanos que lhe fornecerá informações sobre todo o organograma da organização. Por fim, na terceira fase temos a formação para acolhimento e integração

que é o que acontece em primeiro lugar em algumas empresas, nesta fase o novo colaborador pode adquirir formação específica sobre a seção que vai integrar e também pode ter formação ao nível comportamental. É de salientar que a formação que este tipo de formação é muito importante para as organizações que incidem na área dos serviços, ou seja, no contacto direto com os clientes, por outro lado as empresas que se focam na área dos negócios dão mais relevância à formação técnica (Sousa et al, 2006).

O processo de socialização e acolhimento dos novos colaboradores pode ser complementado com programas de formação. Estes programas podem ter como conteúdos a saúde, a segurança, as condições do emprego e todo o preâmbulo organizacional. Os novos colaboradores que recebem esta formação integram-se com mais facilidade na organização, uma vez que conhecem os objetivos e os valores da organização. A formação aos novos colaboradores deve ter em conta o perfil dos colaboradores e o formador se estiver vinculado à empresa pode ser um agente de socialização mais eficaz (Delobbe et al, 2005). A formação na fase de acolhimento aos novos colaboradores contribui para uma melhor integração nas suas funções desenvolvendo um maior interesse e motivação pelo trabalho.

1.2- Socialização de Novos Colaboradores

Segundo Louis (1998, citado por Marques et al, 2008). a socialização é um processo em que o indivíduo aprende valores, competências, comportamentos e todo o conhecimento social para fomentar um papel essencial na organização, participando de forma próativa na empresa (Louis, 1980 citado por Silva e Fossá, 2013) . Assim, o indivíduo faz algumas mudanças ao nível das competências, do conhecimento, capacidades, atitudes, valores e do relacionamento que lhe permitem envolver-se na organização em termos globais. Contudo, o processo de socialização embora englobe a cultura organizacional, esta inicia-se antes do novo membro entrar na empresa e continua ao longo de toda a sua estadia na organização, sendo o processo de socialização mais rigoroso no início e quando ocorrem algumas mudanças organizacionais (Cooper-Thomas e Anderson, 2006 citado por Marques et al, 2008). Durante o processo de recrutamento e seleção, os novos membros têm expetativas, informações, conhecimentos e imagens acerca da instituição que adquiriram ao longo deste percurso. Durante este processo não se devem incutir nos candidatos expetativas irrealistas, para que estes, aquando do seu ingresso, não fiquem desmotivados.

A socialização é um processo contínuo que se inicia antes dos indivíduos ingressarem na organização, através das informações divulgadas na comunicação social, no site da empresa, nos contactos com outros membros da organização, da imagem que o individuo recolhe ou adquire durante as fases do recrutamento e seleção. Ao serem selecionados os indivíduos já se encontram dotados de um conjunto de considerações e expectativas da organização que vão interferir na maneira como estes irão demonstrar o seus comportamentos e atitudes. Porém, algumas empresas fazem um processo de pré-socialização com o objetivo de reconhecer as pessoas que se identificam melhor com a cultura e as necessidades da organização, isto pode ser feito durante um período de formação em que se dão a conhecer todo o preâmbulo da organização (Chatman, O'Reilly e Chang 2005, citado por Marques et al, 2008). Contudo, quando o novo colaborador se encontra com alguma ansiedade ao entrar numa organização, segundo Cooper-Thomas e Anderson (2006 citado por Marques et al 2008) e quando as empresas não realizam o processo de socialização adequado, poderá surgir a desmotivação dos novos membros e seguidamente a saída dos mesmos, isto pode ser um fator desfavorável para a reputação da empresa. Por outro lado, as empresas que realizam todas as fases do processo de socialização tendem a ter indivíduos que se integram com mais facilidade nas funções da empresa, tendo níveis superiores de desempenho, que contribuem para um maior sucesso da organização (Powell, 1998 citado por Marques et al, 2008).

Atendendo a que, as empresas têm um elevado investimento durante todo o processo de recrutamento e seleção, estas criam estratégias organizacionais durante todas as fases de socialização para conquistarem a satisfação dos novos membros, levando a um maior sucesso empresarial, pois “a socialização ocorre ao longo da vida do indivíduo na organização” (Marques et al, 2008, p.229).

No processo de socialização podem considerar-se três fases: o pré-ingresso; o encontro e a metamorfose. O pré-ingresso ou socialização antecipatória integra o processo de seleção e conhecimentos anteriores dos candidatos, iniciando-se antes do indivíduo ingressar na organização. Nesta fase os candidatos criam imagens e expectativas sobre a organização através dos responsáveis pela seleção, referências de amigos e notícias divulgadas pela comunicação social (Delobbe et al, 2005). Neste processo, ainda é transmitida aos candidatos alguma informação sobre as políticas e condições de trabalho, remuneração e oportunidades de desenvolvimento da carreira (Marques et al, 2008). Porém, as expectativas antecipatórias que os candidatos têm sobre

a organização antes do seu ingresso, por vezes, são defraudadas no decorrer da sua integração na empresa. Isto leva a que o novo membro verifique que existe uma falsa promessa e que o que lhe foi prometido não foi cumprido (Marques et al, 2008).

Após o pré-ingresso, surge a fase do encontro ou integração onde o indivíduo inicia a aprendizagem sobre as funções que vai exercer, apreende as competências que lhe são facultadas pela cultura organizacional da empresa em que está inserido, procurando compreender a realidade organizacional, tornando-se um membro participante e eficaz, apercebendo-se de tudo o que se passa à sua volta. Nesta fase a pessoa inicia a sua função, estabelecendo interações com o grupo, vê o seu papel como membro da organização e avalia a adaptação à função de acordo com as orientações do seu superior hierárquico (Feldman, 1976 citado por Delobbe et al, 2005, Marques et al, 2008). No mesmo segmento, verifica-se que o novo empregado observa a interação com pares e com superiores hierárquicos, desenvolvendo laços afetivos com a organização (Marques et al, 2008).

Por fim, emerge a fase da metamorfose ou gestão do papel, em que o novo colaborador da empresa já se assume como membro da organização, sentindo-se adaptado ao cargo que desempenha, tendo incutido as normas e valores da organização, e procurando resolver os conflitos organizacionais (Marques et al, 2008). A metamorfose é essencial para uma permanência efetiva do colaborador na empresa, quando a metamorfose não acontece há grandes probabilidades do indivíduo abandonar a organização, devido a não ter ultrapassado todas as fases da socialização. Nesta fase o colaborador cria e negocia regras que lhe possibilitem a tomada de decisões (Van Maanen 1975 e Feldman, 1976 citado por Delobbe et al, 2005).

Assim sendo, verifica-se que as fases de socialização são muito importantes para o colaborador, pois este apercebe-se dos valores, das capacidades, das expectativas e dos conhecimentos e dos comportamentos necessários para integrar e participar enquanto membro na organização (Delobbe et al, 2005).

1.3- Processos de Socialização

As táticas de socialização permitem a aprendizagem de alguns aspetos da vida na instituição, assim a organização motiva os novos membros a agir de acordo com o comportamento dos seus colegas. Estas técnicas orientadas para a organização proporcionam aos novos membros informações que lhes possibilitam diminuir a insegurança na realização das tarefas individuais. As táticas de socialização focadas

para os papéis individualizados proporcionam aos novos membros a melhoria na qualidade dos serviços prestados (Marques et al, 2008).

Nas técnicas de socialização podemos distinguir as informais das formais, sendo que nas formais os novos membros são acolhidos de uma forma organizada em que lhe é atribuída uma formação sobre a história e a cultura organizacional até obterem as aptidões necessárias para integrar a organização, por outro lado as informais existem sempre e ocorrem quando o novo membro é integrado no local de trabalho, sendo este recebido informalmente pelos seus colegas, iniciando logo a atividade, integrando-se gradualmente e aprendendo por si mesmo (Delobbe et al, 2005). Contudo, as táticas formais são as mais usadas pelos gestores da empresa, promovendo eficácia no acolhimento dos novos membros, o gestor forma o novo colaborador de acordo com os padrões institucionais e tem um maior controlo do mesmo (Marques et al, 2008, Silva e Fossá, 2013).

Pode-se falar de táticas individuais e coletivas, as táticas individuais são realizadas individualmente, sendo que este processo é caro. Esta técnica não favorece o novo colaborador, pois este não está em contacto com os seus colegas de forma a partilhar as suas experiências, tendo que “inventar” o papel que irá desempenhar na organização. Por outro lado, as táticas coletivas são compostas por um vasto número de pessoas recentemente contratadas que interagem entre si e desenvolvem um processo de aprendizagem coletiva. De acordo com esta estratégia, pode-se verificar que os novos colaboradores partilham as suas experiências, ajudando-se mutuamente pois a “união faz a força” e os novos colaboradores sentem-se mais interligados com a instituição (Delobbe et al, 2005, Marques et al, 2008, Silva e Fossá, 2013).

O processo de socialização pode ser sequencial, aleatório e não sequencial. A fase de socialização é sequencial quando o novo colaborador passa pelas várias fases de socialização seguindo uma determinada lógica. O processo é aleatório quando não se cumpre os padrões de socialização. A socialização é não sequencial quando não existe uma lógica na sucessão de etapas para o novo colaborador (Delobbe et al, 2005, Marques et al, 2008).

As práticas de socialização podem ser conceptualizadas como de desinvestimento e de investimento. Nas práticas de desinvestimento, os novos colaboradores são ignorados e vão conhecendo as normas organizacionais, através das suas instruções na empresa. Enquanto as práticas de investimento são mais suaves, pois acolhem o indivíduo de forma a que este se insira o mais rapidamente na organização,

reforçando os conhecimentos anteriormente recebidos (Marques et al, 2008, Silva e Fossá, 2013).

1.4- As Táticas de Socialização e sua Eficiência

Numa organização onde existem boas práticas de socialização, os indivíduos percebem o seu papel na organização, desempenham com eficácia e satisfação as suas funções (Marques et al, 2008). Por outro lado, para promover a pró-atividade, as empresas investem em práticas de socialização que permitem verificar a adaptabilidade e o sucesso profissional dos indivíduos na organização (Marques et al, 2008).

Tendo em linha de conta, que na fase da integração os novos colaboradores demonstram alguns comportamentos próativos, como o desenvolvimento de relações, a experimentação da função, a autogestão que possibilita a aplicação das competências adquiridas ajudando a reduzir a ansiedade e o stresse e possibilitando que o novo colaborador utilize as novas competências através da fase da experimentação e negociação de mudanças ao nível do trabalho (Delobbe et al, 2005). A experimentação é uma das fases que permite a aquisição do saber fazer, pois existe uma relação entre os saberes adquiridos e a aplicação dos mesmos em contexto social que permitem a aquisição de competências profissionais. É através da experimentação que os novos colaboradores melhoram o nível de conhecimento e de compreensão nas diferentes etapas da socialização (Delobbe et al, 2005).

A socialização é o resultado das interações entre os indivíduos, logo os novos colaboradores devem esforçar-se para construir boas relações com todos os membros da organização, promovendo a integração social. O sucesso profissional do novo colaborador depende da sua capacidade de se integrar socialmente na organização, pois uma boa integração social leva a uma maior satisfação no trabalho (Reichers, 1987 citado por Delobbe et al, 2005).

O processo de socialização não inclui somente o novo colaborador, mas sim outros agentes de socialização, ou seja, todas as pessoas que estão em contacto com os novos membros, como superiores hierárquicos e colegas que se tornam agentes socializadores designados por *insiders*, sendo a família, os amigos, os clientes, e os fornecedores da empresa os agentes *outsiders*. Estes agentes socializadores têm um papel extremamente importante na integração do novo colaborador, junto daqueles o novo colaborador encontra a informação necessária para a função a exercer de forma a integrar-se na cultura organizacional (Louis, Posner e Powel, 1983, Jablin, 1984 citado

por Delobbe et al, 2005). Por outro lado, há um enriquecimento ao nível dos agentes socializadores devido às interações e troca de informações que existem entre o novo colaborador e estes agentes. (Delobbe et al, 2005).

1.5 - Avaliação do processo de integração

A avaliação é um processo complexo que faz parte do processo de acolhimento e integração do novo colaborador. O novo colaborador é avaliado de acordo com os objetivos que lhe são propostos para a função que desempenha. Posteriormente verifica-se os conhecimentos profissionais e competências pessoais se adaptam à cultura da empresa, permitindo determinar se o trabalhador é contratado ou dispensado pela empresa. Esta avaliação pode ser realizada pelos gestores, superiores hierárquicos e/ou por uma ficha de auto-avaliação (Sousa et al, 2006).

Capítulo IV – Avaliação de Desempenho da Administração Pública

1- Gestão de Desempenho

Na gestão das organizações, o sistema de avaliação e gestão de desempenho dos colaboradores, contextualizado com os objetivos estratégicos da organização, representa um papel essencial na sociedade atual (Sousa et al, 2006). Por outro lado, a gestão de recursos humanos é um fator primordial na organização, na medida em que estabelece uma ligação entre a avaliação individual dos colaboradores e a orientação estratégica da organização permitindo uma motivação dos mesmos (Lopes, 2015, Sousa et al, 2006, Varão, 2009). A gestão de desempenho permite a identificação de pessoas com um potencial significativo e um bom desenvolvimento profissional. Este processo, possibilita que os gestores possam associar os níveis de desempenho às necessidades da empresa (Cascão, 2004).

Segundo Marques et al (2008) a gestão de desempenho é um processo contínuo de avaliação e desenvolvimento dos indivíduos, consoante os objetivos estratégicos da organização. Para que a avaliação de desempenho esteja de acordo com as estratégias e objetivos da organização é necessário que os colaboradores estejam envolvidos no preâmbulo da organização, ou seja, nos valores éticos, humanos, sociais e ambientais. Por outro lado, a gestão do desempenho permite melhorar os sistemas da organização e aumentar a autoestima e o empenho dos colaboradores, tornando-os mais motivados no desempenho das suas funções. É de salientar que a liderança pode influenciar o desempenho na organização, pois uma boa liderança evita problemas pessoais,

promovendo um ambiente estável e uma veracidade nas relações com os seus subordinados (Marques et al, 2008). Um bom líder deve apresentar algumas características específicas relacionadas com as atitudes comportamentais e com as relações com os outros. Um líder compreensivo tem que partilhar as ideias, aceitar as opiniões dos outros, divulgar os seus valores e sentimentos pessoais para que os subordinados consigam compreender e avaliar as ações que este pratica. O líder ainda deve ser confiante, otimista, resiliente, orientado para o futuro e dar prioridade ao desenvolvimento dos seus subordinados, pois só é considerado um bom líder quando se é verdadeiro consigo próprio e se demonstra um comportamento adequado aos liderados (Marques et al, 2008).

A gestão de desempenho pretende promover o sucesso estratégico da organização ao nível do desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, quando ocorrer uma mudança estratégica na organização, tem que haver definição de novos padrões de resultados e a conseqüente análise do sistema de desempenho. O gestor de recursos humanos, para além de delinear os objetivos estratégicos da organização, tem que se preocupar com o desenvolvimento individual dos colaboradores, diagnosticando as suas necessidades de modo a proporcionar-lhes melhor desempenho funcional através de formação, reestruturação de postos de trabalho e mobilidade que promovam uma maior motivação e desenvolvimento de competências (Marques et al, 2008).

A gestão de desempenho tem efeito ao nível do salário, do mérito e das promoções. Por isso, a avaliação de desempenho deve fazer parte integrante das políticas e práticas organizacionais, esta também pode provocar no colaborador *stress* e ansiedade, gerando conflitos, quando não está de acordo com as expectativas do trabalhador. A gestão de desempenho permite que os colaboradores estabeleçam os objetivos da formação que pretendem frequentar de modo a melhorarem a sua prática organizacional (Marques et al, 2008). Por outro lado, a avaliação de desempenho também pode possuir algumas dificuldades na sua implementação, pois tem que existir sempre um grau de imparcialidade entre o avaliador e o avaliado e um grande empenho do líder para que essas dificuldades sejam minimizadas e solucionadas, pois o avaliador deve ser um conselheiro e ao mesmo tempo um juiz.

1.1- Avaliação de Desempenho nas Organizações

A avaliação de desempenho tem como objetivo concretizar a estratégia da organização e possibilita, por um lado, medir o esforço individual da equipa para

operacionalização dos objetivos estratégicos. Por outro lado verifica a falta de competências dos colaboradores e permite criar condições para que se possa promover o desenvolvimento das mesmas, de modo a prosseguirem as orientações estratégicas da empresa (Sousa et al, 2006).

Para que haja uma boa gestão de desempenho, deve haver padrões de comparação de resultados em que as organizações tentam comparar os seus resultados com os de outras instituições que desempenhem funções semelhantes, isto é designado por processos de *benchmarking* que pretendem comparar serviços e produtos de forma a melhorar a estratégia empresarial, tentando superar a concorrência (Marques et al, 2008). Ao nível da gestão de desempenho dos empregados também é importante que existam padrões objetivos de comparação desse desempenho, para que este grau de comparação seja eficaz, os colaboradores devem ter conhecimento do que deve ser feito e que resultados devem ser alcançados.

Na avaliação de desempenho existem critérios objetivos de natureza quantitativa, que são expressos através de escalas numéricas, e critérios subjetivos de natureza qualitativa, esta é a avaliação que o superior faz do subordinado e que pode influenciar os critérios objetivos (Marques et al, 2008). Porém, a avaliação de desempenho deve ser mais clara evitando ao máximo a subjetividade, assim evita-se o descontentamento por parte dos colaboradores, sendo que o avaliado deve ter conhecimento prévio dos objetivos pelos quais vai ser avaliado, havendo sempre a possibilidade de uma negociação entre o avaliado e o avaliador (Sousa et al, 2006).

1.2- O que é avaliado no colaborador

Atualmente, as organizações devem obter níveis de competitividade elevados para que possam confrontar-se com outras empresas, estas têm que reformular os modelos e as práticas de gestão. Logo, a avaliação de desempenho deve contemplar um olhar abrangente centrando a sua atenção no comportamento cultural, pessoal, profissional e organizacional dos trabalhadores, dando menos importância às funções e tarefas desempenhadas pelos colaboradores (Sousa et al, 2006).

O que deve ser avaliado são os comportamentos e/ou resultados de trabalho do colaborador que permitem que se consiga atingir os objetivos estratégicos da organização (Lopes, 2015). Para que haja uma melhoria do desempenho dos colaboradores faz-se uma análise comportamental de forma a tomar conhecimento das competências funcionais dos colaboradores. As organizações devem apostar num

sistema de avaliação misto, ou seja, composto pela avaliação dos resultados e dos comportamentos que permita melhorar a produtividade e motivação da organização, facultando uma visão global da função e das diversas tarefas, responsabilidades e desempenho, tornando o processo de avaliação de desempenho mais eficaz e aceitável (Marques et al, 2008). Os critérios da avaliação de comportamento devem ser concretos para que o avaliador os consiga medir e para que haja concordância entre o avaliador e o avaliado, fomentando a credibilidade e fiabilidade dos resultados (Marques et al, 2008).

Para o avaliado, o sistema de avaliação deve proporcionar qualificações corretas medindo o que é para medir e com o menor erro possível. Os instrumentos de avaliação devem ser medidas fiáveis e válidas para o desempenho dos colaboradores, os critérios de avaliação que medem os atributos, as capacidades, os conhecimentos e os comportamentos devem ser válidos, coerentes e práticos, para que tenham impacto no desempenho da função do colaborador (Marques et al, 2008). Um sistema de avaliação só é justo quando o avaliado sabe com antecedência quais as expectativas que a instituição tem sobre ele e quais os objetivos que tem que atingir, conhecendo os parâmetros de avaliação e as datas das respetivas avaliações. Assim, existirá uma comunicação clara dos objetivos e do processo de avaliação, embora a avaliação dos trabalhadores não provenha somente do avaliador, mas também do desempenho do colaborador (Marques et al, 2008).

A organização quando perspetiva a avaliação de desempenho, também deve elaborar um plano de ações para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Este plano serve para apoiar a operacionalização dos objetivos acordados entre o colaborador e a chefia (Cascão, 2004). Os colaboradores devem ter acesso ao plano de desenvolvimento e reconhecer as áreas em que necessitam de melhorar as competências para o desenvolvimento das suas funções. O gestor de recursos humanos responsável por garantir os recursos necessários para que os colaboradores melhorem o desempenho e as capacidades de acordo com as necessidades da organização (Cascão, 2004).

1.3- A quem compete a avaliação de desempenho

A avaliação normalmente é realizada pelas hierarquias superiores como é o caso das chefias diretas, que levam a cabo o processo avaliativo dos seus subordinados. Os coordenadores também são parte integrante da avaliação, pois avaliam os colaboradores, aqueles que as chefias diretas não conseguem analisar. O chefe direto do colaborador tem a possibilidade de fazer uma avaliação mais verídica, na medida em que orienta o

seu desempenho, estando em melhores condições de executar esta tarefa complexa que é a avaliação (Sousa et al, 2006). Portanto, a avaliação de desempenho pode ser executada por diversas pessoas, que vão desde o próprio avaliado, aos colegas, subordinados e à chefia direta, sendo esta a que tem melhores condições de avaliar o desempenho de cada colaborador. No entanto, a chefia direta necessita de ter um acompanhamento do órgão de recursos humanos para processar uma avaliação de desempenho mais eficiente e credível (Sousa et al, 2006). Os superiores hierárquicos e os gestores de recursos humanos são aqueles que podem ajudar o colaborador a ajustar o desempenho às necessidades da organização (Sousa et al, 2006).

Segundo Heneman et al (1987, citado por Marques et al, 2008) a avaliação é mais eficaz quando é realizada pela chefia direta, pelos coordenadores e pelo respetivo superior hierárquico, reduzindo conseqüentemente os efeitos negativos da organização e contribuindo para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Um colaborador depende de várias chefias, como por exemplo quando este se encontra envolvido num projeto, a avaliação deve ser feita pelo gestor de recursos humanos e por todos os responsáveis pelas tarefas que este desempenha (Marques et al, 2008). A avaliação também pode ser feita pelos seus pares, quando é difícil à chefia observar o desempenho dos colaboradores. No entanto, se quer promover um elemento da equipa, esta avaliação tem alguma desvantagem quando prevalece uma forte união entre os membros, e não consegue identificar quem melhor desempenha a função (Marques et al, 2008).

Segundo Walter e Smuther (1999, citado por Marques et al, 2008), os colaboradores são o elo essencial para analisar o desenvolvimento dos supervisores, ao nível do estilo de liderança, na forma de comunicação, na delegação de tarefas, no espírito de equipa e na capacidade de responsabilidades e organização e planeamento do trabalho. Esta forma de avaliação é injusta para os colaboradores se estes se sentirem oprimidos em avaliar a chefia. Se a forma de chefiar for inadequada, estes atribuem pontuações baixas aos chefes, mas sempre com medo de oprimidos, ou seja, esta avaliação é assim de cariz arbítrio tanto para o colaborador como para a chefia. A avaliação feita pelos subordinados não é muito usada nas empresas, a gestão tem receio que este tipo de avaliação retire poder às chefias, havendo a possibilidade dos subordinados não executarem uma avaliação verdadeira com alguma apreensão das represálias (Sousa et al, 2006). Por outro lado, a autoavaliação é um método de avaliação utilizado na administração pública, que permite ao colaborador ou ao chefe fazer um diagnóstico consciente ao nível dos aspetos positivos ou negativos, tornando-o

um colaborador ativo de forma a orientar-se e organizar-se (Sousa et al, 2006). Este método de avaliação é útil e construtivo, pois incentiva os colaboradores, motiva os recursos humanos da empresa, uma vez que estes participam no processo de avaliação (Cunha e Gomes, 1993 citado por Marques et al, 2008). A autoavaliação é muito importante no processo de avaliação, possibilitando o desenvolvimento de planos de ação e de objetivos que provêm de uma negociação entre o avaliado e a chefia direta (Sousa et al, 2006). Neste processo também existe a avaliação de desempenho realizada pelos colegas que trabalham diretamente com o avaliado, pois são os colegas que podem interagir e observar a interação do avaliado com o chefe, com os subordinados e com os próprios colegas. Para que esta avaliação seja credível é necessário que se observe com lealdade as relações pessoais (Sousa et al, 2006).

Os clientes são um dos aspetos relevantes no processo avaliativo dos colaboradores, sendo que a informação transmitida por estes muitas vezes não é fiável, mas as empresas bancárias, hoteleiras e comerciais, realizam questionários aos seus clientes, de forma a obterem informações necessárias sobre a qualidade dos serviços e simultaneamente do atendimento. Assim, tendo em conta os resultados obtidos nos questionários, as empresas promovem ou atribuem mais formação aos colaboradores de forma a que estes desempenhem as funções com qualidade (Brender-Ilan e Shultz, 2005 citado por Marques et al, 2008).

1.4- Avaliação “360 graus”

A avaliação 360 graus é um sistema em que o colaborador é avaliado por ele próprio, pelos superiores hierárquicos, colegas, subordinados, clientes e fornecedores, ou seja, por todas as pessoas que estão implicadas ou não no desempenho da organização (Sousa et al, 2006, Valencia, 2005).

Segundo Huffman (1995, citado por Marques et al, 2008), a avaliação 360 graus, também conhecida por “feedback a 360 graus”, é realizada por um conjunto de avaliadores que estudam diversos critérios de avaliação, de modo a melhorar a produtividade, norteando o desempenho dos colaboradores. Este tipo de avaliação é aplicado normalmente aos gestores, embora tenha vindo a englobar outros colaboradores. Por outro lado, este método abrange avaliações de diversas pessoas com as quais o gestor se relaciona, tendo pareceres dos supervisores, colegas, subordinados, clientes, familiares e amigos, fornecendo à instituição e a todos os colaboradores uma

visão transparente do seu desempenho, sendo um método em que todos avaliam todos num processo dinâmico (Marques et al, 2008, Valencia, 2005).

A avaliação 360 graus é recolhida através de questionários. Seguidamente, os dados são tratados no departamento de recursos humanos. Numa fase posterior é realizado um relatório onde é descrito todo o processo avaliativo que é transmitido à chefia direta ou ao próprio avaliado, onde é divulgado o feedback da avaliação e discutido com o avaliado os pontos fortes e fracos. Por fim, tenta-se perceber o porquê de alguns comportamentos e estabelece-se planos de desenvolvimento e melhoria do desenvolvimento pessoal e profissional (Marques et al, 2008).

O método de avaliação 360 graus é anónimo, dando liberdade de emitir a opinião aos interessados para que estes respondam às questões sem inibições, não temendo as repercussões com o resultado do seu feedback (Marques et al, 2008).

Este método tem algumas vantagens como o desenvolvimento da capacidade de liderança, tem menor grau de distorção dos dados por ser realizada por diversos avaliadores, havendo uma maior quantidade e riqueza de informação que vai ser analisada numa seção de feedback (Marques et al, 2008). Por um lado, o avaliado recebe o feedback do seu desempenho na organização, tendo a possibilidade de o melhorar. Contudo, é um método de avaliação muito complexo, que não pode ser utilizado numa gestão em que exista avaliação tradicional centrada nas decisões e na diminuta interação comunicativa e numa não exploração benéfica do sistema de avaliação, enquanto não for descentralizado este sistema (Sousa et al, 2006, Valencia, 2005).

De acordo com, Wimer e Nowack (1998, citado por Marques et al, 2008), a avaliação 360 graus, para além das vantagens também tem desvantagens, pois é um método muito trabalhoso porque se processam vários questionários com diferentes opiniões em que as pessoas, por vezes, respondem superficialmente às questões não revelando o verdadeiro desempenho do colaborador e comprometendo os resultados. Este processo pode ser considerado pouco credível (Chen e Naquim, 2006 citado por Marques et al, 2008) porque não há o teste piloto, a comunicação é reduzida entre as pessoas e há uma enorme quantidade de avaliadores.

1.5- SIADAP na Administração Pública

De acordo com o que já foi mencionado na contextualização teórica, a avaliação de desempenho é o processo essencial da gestão de desempenho, pelo que em todas as

empresas públicas e privadas deve ser instaurado um sistema de avaliação de desempenho eficaz que permita motivar os colaboradores de forma a obter a excelência na organização.

Ao longo dos anos, na administração pública têm ocorrido diversas reformas, e foi neste sentido que apareceu o Sistema Integrado e Avaliação de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este sistema foi implementado nas no ano de 2006, aplicando-se aos serviços municipalizados, juntas de freguesia e autarquias. Este método de avaliação foi atualizado a 28 de Dezembro de acordo com o Decreto – Lei nº 66-B/2007. O SIADAP foi aplicado ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e restantes trabalhadores. Numa visão global dos sistemas de gestão e avaliação, este possibilitou guiar, de uma forma adequada, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham e trouxe inovações e diversos desafios às organizações públicas, exigindo ainda uma melhoria na capacidade de gestão por parte dos seus dirigentes (SIADAP nº 168, 2010).

O SIADAP é um sistema de avaliação e gestão da avaliação pública, sendo composto por três subsistemas: SIADAP 1, que pretende avaliar o desempenho global do serviço/entidade, em que a missão, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho são definidos no quadro de avaliação e de responsabilização (QUAR), incidindo sobre os parâmetros de resultados e competências.

Foi introduzida uma escala de avaliação que se divide em três níveis de resultados, sendo expressos através de uma escala qualitativa e anual através das menções: desempenho bom, satisfatório e insatisfatório. Por outro lado, o SIADAP 2 é um subsistema de avaliação de desempenho de dirigentes na administração pública que indica a forma como deve ser realizada a avaliação de trabalhadores da administração pública que têm cargos de chefia, como os diretores de departamento e os chefes de divisão. Estes são avaliados em períodos de três anos ou de cinco anos, de acordo com a duração da comissão de serviço, a avaliação destes cargos é realizada através dos níveis de sucesso obtido e da superação do desempenho do cargo. Estes dirigentes superiores podem obter a menção global de excelente com a superação global do desempenho, no entanto esta avaliação qualitativa é fixada numa percentagem de 5% do total dos dirigentes superiores com a menção de excelente (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro). Os dirigentes intermédios que conseguem obter o reconhecimento do desempenho excelente durante três anos consecutivos têm o direito a mais cinco dias de férias; os dirigentes intermédios que obtêm a avaliação de desempenho relevante

durante três anos consecutivos têm direito a mais três dias de férias. Porém, o dirigente intermédio que obtém na avaliação de desempenho inadequado pode ver cessado o seu cargo. De acordo com este nível de avaliação, a classificação deve ser atribuída através uma pontuação quantitativa, expressa através das seguintes menções: Desempenho relevante – 4 a 5 valores; adequado – 2 a 3,999 valores e inadequado – 1 a 1,999 valores. Por fim, o SIADAP 3 avalia os restantes trabalhadores da administração pública dividindo-se em três categorias profissionais, assistente operacional, assistente técnico e técnico superior, sendo esta avaliação bienal, realizada numa escala quantitativa, expressa com três níveis de avaliação: Desempenho relevante – 4 a 5 valores; adequado – 2 a 3,999 valores e inadequado – 1 a 1,999 valores (Azevedo et al, 2010). No SIADAP 3 existe a percentagem de 25% para os colaboradores que obtêm as avaliações finais qualitativas de desempenho relevante e 5% para os colaboradores que obtêm a menção de excelente (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

1.6- Contextualização do SIADAP na Administração Pública

O Sistema Integrado e Avaliação de Gestão do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi inserido nos Municípios a partir de 2010, pois os funcionários do município de Faro desde o ano 2004 até 2009 foram avaliados por ponderação curricular, sendo-lhes atribuído 1 ponto. Entre 2010 a 2012 a avaliação decorreu de acordo com os parâmetros da lei nº 66-B/2007. Contudo, no ano 2010, os funcionários da autarquia foram avaliados por ponderação curricular, de acordo com a avaliação da habilitação literária, experiência profissional e valorização curricular (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro). No entanto, verificou-se que alguns funcionários que estavam em comissões de serviço e em nomeação por cargos políticos não foram avaliados (SIADAP nº 168, 2010).

No município de Faro, como em quaisquer outra instituição, avaliação é da competência do superior hierárquico, tendo este de negociar os objetivos com o avaliado e de acordo com os objetivos do departamento onde vai executar as suas competências, tendo ainda o avaliador de fixar os indicadores de medida do desempenho e os critérios de superação dos objetivos designados pelo concelho coordenador de avaliação. Por outro lado, o avaliado tem direito às condições e meios necessários para o desempenho das suas competências, de acordo com os objetivos estabelecidos e tem o dever de proceder à autoavaliação e negociar com o avaliador os

objetivos e as competências (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro e Ministério das Finanças Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004).

O Conselho Coordenador da Avaliação (CCA) é constituído pelo dirigente máximo do serviço, que é responsável pela gestão de recursos humanos, e três a cinco dirigentes intermédios, que são designados pelo dirigente máximo. O CCA deve estabelecer diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do SIADAP 3 (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

A Comissão Paritária é composta por quatro vogais, dois em representação da Administração, sendo que um deve ser obrigatoriamente membro do CCA e dois em representação dos trabalhadores. A Comissão Paritária exerce funções durante quatro anos e tem como competência consultiva a apreciação de propostas de avaliação dadas a conhecer aos trabalhadores antes da homologação. Posteriormente há a junção de todos os requisitos obrigatórios para a avaliação de desempenho e os trabalhadores são avaliados por referência aos objetivos e competências fixadas nas respetivas fichas de avaliação. Avaliação por ponderação curricular elabora-se quando não se encontram reunidos os requisitos obrigatórios para a avaliação. Esta avaliação pode ser solicitada ao dirigente máximo do serviço (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro e Ministério das Finanças Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004).

A avaliação por ponderação curricular é realizada por ponderação do currículo, acompanhado por documentação que permita ao avaliador nomeado fundamentar uma proposta de avaliação, sendo composta pelas habilitações académicas e profissionais, a experiência profissional, a valorização curricular e o exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social. O processo de avaliação de desempenho é efetuado na primeira quinzena de janeiro do ano seguinte àquele em que completa o ciclo avaliativo. A autoavaliação é realizada pelos trabalhadores através de uma ficha própria que deve ser analisada pelo avaliador, se possível em conjunto com o avaliado e antes da proposta de avaliação. A proposta do pedido de avaliação por ponderação curricular é feita pelo avaliado para os casos em que não existem condições efetivas de avaliação, em que não se tenha avaliação que releve na carreira de origem ou para os casos em que pretenda a alteração de uma avaliação anterior para relevar no biénio em causa. No processo de avaliação, o avaliador procede à avaliação preenchendo as respetivas fichas, tendo em conta os objetivos definidos para os trabalhadores, bem como as orientações transmitidas pelo

CCA relativamente à diferenciação do mérito (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

O Conselho Coordenador de Avaliação, na segunda quinzena de janeiro, analisa as propostas de avaliação de desempenho que tenham que ser validadas, como o desempenho relevante e desempenho inadequado, de forma a assegurar que seja cumprida a quota estabelecida para a menção de desempenho relevante, transmitindo, caso necessário novas orientações aos avaliadores, iniciando-se o processo conducente à validação de desempenho relevante e desempenho inadequado, e reconhecimento de desempenho excelente. Quando as propostas de avaliação de desempenho relevante ou de inadequado não são validadas pelo CCA, estas são devolvidas aos avaliadores para serem reformuladas de acordo com o prazo estabelecido (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

No caso de o CCA não validar as propostas de avaliação de desempenho relevante ou de desempenho inadequado, devolve os processos aos avaliadores, acompanhados da devida fundamentação e estabelece um prazo para a reformulação das propostas. No caso do reconhecimento do mérito de desempenho excelente, o CCA aprecia as propostas dos avaliadores ou dos avaliados que tenham previamente tido validação de desempenho relevante (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

Em fevereiro do ano seguinte é realizada uma reunião, entre o avaliador e o avaliado, com o objetivo de se dar a conhecer as propostas de avaliação. No final da reunião é assinada uma ficha. No entanto, se o avaliado não estiver de acordo com a proposta de avaliação pode solicitar, no prazo de 10 dias, a apreciação do seu processo, pela comissão paritária. Por outro lado, em abril haverá a homologação da avaliação de desempenho pelo dirigente máximo. Neste período também são analisadas as avaliações por ponderação curricular, cumprindo o regulamento das quotas. Todo este processo de avaliação deve estar concluído no mês de abril, havendo a divulgação das avaliações de desempenho dos colaboradores (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro).

Parte II- Entidade de Acolhimento

Na segunda parte pretende-se apresentar e caracterizar o município de Faro e as atividades realizadas ao longo do estágio, como a criação de atas, de acordo com os procedimentos concursais, uma tabela de avaliação de desempenho, recolha individual da pontuação de cada trabalhador, um plano de acolhimento aos novos colaboradores, manual de acolhimento e análise curricular dos candidatos através do preenchimento de

uma tabela dos excluídos ou admitidos ao cargo, e a verificação das forças e fraquezas de ambiente interno, como as oportunidades e ameaças do ambiente externo do município de Faro através da análise (SWOT).

Capítulo V – Câmara Municipal de Faro

1- Caracterização o Município de Faro

O Município de Faro é uma organização governamental, no qual os serviços municipais estão dispostos por uma estrutura nuclear constituída por três unidades orgânicas nucleares, mais especificamente o Departamento de Administração e Finanças, o Departamento de Infraestruturas e Urbanismo e o Departamento de Ação Social e Educação, por doze unidades orgânicas flexíveis, sendo ainda formado por duas unidades orgânicas dirigidas por titulares de cargos de direção intermédia de 3º grau, sessenta e uma subunidades orgânicas e duas equipas de projeto (Diário da República nº 89, 2010).

O Município de Faro é uma organização que tem grande relevância a nível social, regendo-se por objetivos gerais que dão resposta ao desenvolvimento económico e social do Município de Faro, promovendo uma cultura organizacional. O Município de Faro tem como objetivos a realização eficiente das ações e tarefas definidas pelos órgãos municipais; a obtenção máxima de índices quantitativos e qualitativos na prestação de serviços às populações; o aproveitamento de todos os recursos disponíveis com vista a uma gestão equilibrada e moderna; a promoção da participação dos agentes sociais e económicos nas decisões e na atividade municipal e por fim a valorização cívica e profissional dos funcionários municipais. Os serviços municipais são compostos por um conjunto de princípios orientadores que visam proporcionar serviços à população, respeitando as decisões dos órgãos autárquicos democraticamente eleitos, tendo em consideração o respeito pela igualdade e pela legalidade de tratamento de todos os cidadãos, a racionalidade da gestão, a qualidade e inovação, com vista ao aumento da produtividade e à desburocratização e por fim a administração aberta permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos em que sejam diferentemente interessados, nos termos legais (Diário da República nº 89, 2010).

O plano estratégico do Município de Faro tem ainda o objetivo promover a melhoria das condições de vida das populações do município, sendo que desenvolve medidas a nível económico, social e cultural. Porém, estes planos devem ser cumpridos

e desenvolvidos em todos os níveis de atuação de forma a cumprir as metas e os objectivos do município. Portanto, todos os serviços cooperam com os órgãos municipais no planeamento e na programação dos instrumentos respeitando os vínculos de actuação dos serviços.

1.1- Missão, Objectivos, Visão e Objectivos Estratégicos

O Município de Faro é uma organização governamental, formada com vista a facultar serviços no âmbito autárquico. A organização e os departamentos não podem centrar-se só sobre si próprios, devendo abrir-se à comunidade, criando mecanismos de interacção com esta. Para dar resposta à população adota princípios orientadores, comuns a todos os que nela colaboram. Deste modo a estratégia do Município de Faro assenta em 3 pilares básicos: a Missão, os Valores e a Visão (SIADAP nº 168, 2010).

A missão do Município da Faro é planear e executar uma política municipal de interesse público nos diversos domínios da sua atuação, organizando as suas atividades na prossecução da melhoria das condições de vida, de trabalho e de lazer dos seus munícipes e de todos os que o visitam. O Município de Faro dispõe de pressupostos, como o sentido público de serviço à população, a transparência, o diálogo e participação expressa no respeito pelas posições de cada um, a qualidade, a inovação e desburocratização numa procura de melhoria contínua da prestação de serviços e qualidade de gestão baseada em critérios técnicos, humanos, económicos e financeiros que sejam racionais e eficazes. O Município de Faro tem como objetivo primordial transmitir os valores instituídos na organização aos colaboradores de forma clara, permitindo que exista união e confiança entre os intervenientes. Esta organização tem como visão ser um município de referência prestando um serviço público de excelência, qualidade, eficiência e eficácia, numa ótica de responsabilidade e responsabilização orientando-se por critérios de rigor, exigência, justiça social, transparência e integridade, afirmando-se como uma instituição de referência na sua atuação. Logo, demonstra que é uma organização de excelência ao nível dos serviços municipais prestados adaptando respostas inovadoras e adequadas a novas realidades, apostando ainda na satisfação permanente da população (SIADAP nº 168, 2010).

O Município de Faro possui objetivos estratégicos, nos se quais destaca a promoção de uma cultura de programação, planeamento e concretização do Plano e Orçamentos, no respeito pelas regras de um maior rigor e adequação aos recursos existentes; programando e concretizando os principais projetos, obras e iniciativas, de

acordo com um sistema de permanente planeamento, controlo e articulação interdepartamental; mantendo uma atitude de contínua implementação, avaliação e correção dos procedimentos administrativos e operacionais; aproveitando todas as potencialidades decorrentes das aplicações e tecnologias da informação existente, promovendo um menor uso do “papel”; reforçando a banalização das redes de comunicação inter-serviços, apostando no seu alargamento às Juntas de Freguesia e entidades externas ao Município; organizando os serviços municipais numa ótica clara de resposta às necessidades dos utentes; testar e implementar os mais ajustados princípios de uma gestão pela qualidade ao nível do trabalho interno e numa perspetiva dos melhores resultados para os utentes; implementar o Sistema Integrado da Gestão e Avaliação de Desempenho (SIADAP) num formato de elevada exigência individual e coletiva adotando o *Balanced Score Card* como modelo de organização e programação de atividades dos serviços municipais. Este modelo é composto pela perspetiva financeira, que mostra os objetivos a longo prazo da organização, pretendendo que as estratégias organizacionais visem a melhoria dos resultados a nível financeiro; a perspetiva dos clientes em que as medidas se concentram nas propostas de valor que a organização dará aos munícipes; na perspetiva dos processos internos, em que os dirigentes devem concentrar-se nas operações internas que surgem e, por fim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento que fomenta o desenvolvimento de competências que permitam a criação de respostas dinâmicas, criativas e inovadoras que respondam aos desafios da organização tendo em conta as necessidades dos munícipes, assim como concretizar um plano de formação contínua de todos os colaboradores, assente num plano de curto e médio prazo e por fim promover a racionalização de recursos humanos, financeiros e orçamentos na perspetiva de uma gestão eficaz e equilibrada.

1.2- Stakeholders

O Município de Faro tem como ética o profissionalismo de todos os intervenientes da organização, para que sejam cumpridas as normas impostas pela organização. Neste âmbito os profissionais têm que ter conhecimento dos comportamentos, das atitudes, dos valores e da cultura organizacional, sendo que todos estes princípios têm que ser cumpridos de forma rigorosa. A organização incrementou o cumprimento destas normas a médio prazo para que continue a proporcionar serviços de excelência (Diário da República nº 89, 2010).

Os *stakeholders* da organização têm a obrigação de tomar conhecimento de todas as normas organizacionais, de forma a garantir a satisfação e o agrado dos munícipes no serviço prestado. Portanto, para que todos os procedimentos sejam cumpridos, é necessário que os colaboradores respeitem e honrem de forma rigorosa os valores institucionais, transmitido um compromisso sincero e confiante para com toda a população, demonstrado no cumprimento dos serviços prestados por todos os intervenientes nos diversos contextos, respeitando sempre os princípios éticos a nível profissional e organizacional para atingir o nível máximo de satisfação (Diário da República nº 89, 2010).

1.3- Estrutura e Serviços Organizacionais

A Câmara Municipal de Faro possui uma estrutura organizacional composta por três unidades orgânicas nucleares, nomeadamente o Departamento de Administração e Finanças, o Departamento de Infraestruturas e Organismo e o Departamento de Ação Social e Educação. Também é constituída por doze unidades orgânicas flexíveis, designadamente a Divisão de Gestão Financeira, a Divisão de Administração de Recursos Humanos, a Divisão de Gestão Urbanística, a Divisão de Ordenamento do Território e Regeneração Urbana, a Divisão de Projetos, Obras e Equipamentos Municipais, a Divisão de Ambiente, Energia e Mobilidade, a Divisão de Educação, a Divisão de Desenvolvimento Económico e Promoção Turística, a Divisão de Cultura, Museus Arqueologia e Restauro, a Divisão de Desporto, a Divisão de Sistemas de Informação, Comunicações e a Divisão de Assessoria Jurídica, Fiscalização e Contraordenações e ainda é constituída por duas unidades orgânicas, o Serviço de Proteção Civil e Bombeiros e pelo Serviço de Comunicação, Imagem, Eventos e Juventude (Diário da República nº 89, 2010).

O Departamento de Administração e Finanças tem como objetivo primordial garantir o bom funcionamento dos serviços e a eficaz gestão dos recursos humanos e materiais. Neste Departamento existe a Divisão de Gestão Financeira e a Divisão de Administração e Recursos Humanos (Diário da República nº 89, 2010).

A Divisão de Gestão Financeira tem como objetivo principal assegurar o bom funcionamento do sistema de contabilidade, bem como a regularidade financeira na realização da despesa e supervisionar o cumprimento das normas de contabilidade e fiscalidade aplicáveis, entre outros. Na Divisão de Administração de Recursos Humanos realiza-se um conjunto de atividades no âmbito do registo e controlo dos dados dos

colaboradores do Município de Faro, da manutenção e atualização dos processos de acordo com a legislação em vigor, do cálculo dos encargos da segurança social, dos regimes de reforma para cada categoria profissional, do processamento de salários, da gestão de carreiras, do levantamento de necessidades e prioridades de formação, elaboração de um plano de formação de higiene e segurança no trabalho e informação em matéria de emprego público, pedidos de licença, rescisão de contratos e exonerações, estatuto de trabalhador estudante e acumulação de funções, sendo esta a divisão onde me encontro a realizar o meu estágio no âmbito do mestrado de Gestão de Recursos Humanos (Diário da República nº 89, 2010).

O Departamento de Infraestruturas e Urbanismo, na área do urbanismo coordena e executa as funções de natureza administrativa e financeira e promove a simplificação dos procedimentos e na área das infraestruturas municipais garante a execução de obras de interesse municipal, procede à conservação de arruamentos e estradas municipais, à conservação e remodelação de edifícios que integram o património municipal ou administrados pelo Município, à reparação de infraestruturas, designadamente viárias, e em espaços públicos e executa e conserva as obras relacionadas com o trânsito. Neste departamento encontra-se a Divisão de Gestão Urbanística, que procede à emissão de alvarás de loteamento, licenças de construção, de utilização e outras previstas na lei ou nos regulamentos, fornece as cópias de projetos de construção ou loteamento, bem como cartas ou plantas que forem solicitadas e possam ser fornecidas e promove as vistorias e a recolha dos pareceres e informações técnicas, quer dos serviços do município, quer dos serviços externos do município, necessários aos licenciamentos e à verificação das condições de segurança e salubridade dos edifícios.

A Divisão de Ordenamento do Território e Regeneração Urbana promove a gestão, elaboração, alteração e revisão dos Planos Municipais de Ordenamento do Território (PMOT), de acordo com as necessidades de um harmonioso e eficaz ordenamento do território, tendo em vista o seu mais adequado desenvolvimento, a promoção e a elaboração de planos de salvaguarda e outros estudos, com vista à valorização do património cultural edificado e respetiva regulamentação, elaborar, propor e divulgar regras de intervenção na paisagem cultural, acompanhar a atividade das Áreas de Reabilitação Urbana.

A Divisão de Projetos, Obras e Equipamentos Municipais tem como objetivos: gerir, assegurar e manter atualizado o cadastro das obras municipais, no sentido de fornecer dados a outros departamentos ou divisões, nomeadamente fornecer os custos

totais das obras para efeitos de inventário municipal; zelar pela aplicação dos regulamentos municipais que incidam sobre as matérias relativas à divisão; proceder ao levantamento, classificação e ordenamento dos edifícios e outros agrupamentos ou infraestruturas municipais, com vista à adoção de adequados programas para a sua permanente manutenção e conservação; promover e estabelecer os mecanismos de controlo, regras de utilização, de conservação e de funcionamento dos diversos edifícios e equipamentos municipais.

A Divisão de Ambiente, Energia e Mobilidade tem como objetivos: gerir e assegurar a manutenção dos espaços verdes; proceder ao levantamento, classificação e ordenamento da rede viária municipal, com vista à adoção de adequados programas para a sua permanente manutenção e conservação; assegurar e implementar medidas de ordenamento do trânsito na área do município, bem como zelar pela sua conservação e prestar apoio técnico na construção de caminhos rurais no âmbito da execução dos planos municipais de defesa da floresta (Diário da República nº 89, 2010).

O Departamento de Ação Social e Educação, onde se encontra a Divisão de Educação, pretende apoiar a definição da política do município nos domínios da ação social, habitação, saúde e educação, exercendo as correspondentes funções normativas e operacionalizando o planeamento, execução e avaliação das ações que realiza nesses domínios (Diário da República nº 89, 2010).

Na estrutura organizacional do Município de Faro encontra-se ainda a Divisão de Desenvolvimento Económico e Promoção Turística, que pretende o acompanhamento e coordenação da execução do Plano Estratégico para o concelho, visando a promoção de um desenvolvimento mais sustentável, através da implementação de um Plano de Ação Agenda Local, coordena o processo de planeamento integrado das orientações estratégicas municipais e colabora no estudo e formulação de propostas de diretrizes e prioridades para a definição das políticas municipais, avaliando o impacto das políticas de intervenção municipal, detetando desvios e propondo correções, dispondo, para tal, das competências definidas para as respetivas unidades orgânicas.

A Divisão de Cultura, Museus Arqueologia e Restauro planifica e desenvolve iniciativas e ações que se destinem a diversificar, qualificar e inovar as políticas culturais a aplicar no concelho de Faro, conservar e valorizar o património histórico e museológico do município, bem como os valores da cultura imaterial presente neste território, assim como garantir o contacto e a interatividade das comunidades locais e

das entidades públicas e privadas na construção de projetos e no usufruto dos produtos culturais.

A Divisão de Desporto elabora um Plano de Infraestruturação Desportiva do Concelho que inclua as instalações de base recreativas e formativas, os espaços de jogo e recreio e as instalações especializadas, Concebe programas desportivos dirigidos à generalidade da população (da Infância à Terceira Idade), garantindo desta forma uma resposta efetiva e adequada às necessidades diagnosticadas e estuda e analisa continuamente o Fenómeno Desportivo, no quadro da sua interação com as múltiplas tendências sociais, pretendendo assegurar desta forma a antecipação de orientações estratégicas e adaptação da Organização à mudança.

A Divisão de Sistemas de Informação e Comunicações promove o desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas de informação em utilização ou a implementação pelos diversos serviços do município, garantindo a gestão, manutenção e exploração ótima dos sistemas informáticos instalados, bem como das redes de comunicações a estas associadas, assegurando o cumprimento das políticas de segurança e de controlo que se encontrem estabelecidas. Coordena, ainda, a política de investimento na área das tecnologias de informação e acompanha a evolução tecnológica.

A Divisão de Assessoria Jurídica, Fiscalização e Contraordenações dá parecer sobre as reclamações ou outros meios gratuitos de garantia que sejam dirigidos aos órgãos da autarquia, bem como sobre petições, representação ou exposições sobre atos ou omissões dos órgãos municipais ou sobre procedimentos dos serviços. Elabora, sob proposta dos serviços respetivos, projetos de posturas e regulamentos municipais e providencia pela atualidade e exequibilidade das disposições regulamentares em vigor que caibam nas competências dos órgãos do Município. Apoia a atuação da Câmara na participação a que esta for chamada, em processos legislativos ou regulamentares.

A estrutura municipal ainda é constituída por duas unidades orgânicas flexíveis, o Serviço de Proteção Civil e os Bombeiros que promove o cumprimento dos planos e programas estabelecidos, e coordena as atividades a desenvolver no domínio da proteção civil, designadamente em operações de socorro e assistência, com especial relevo em situações de catástrofe e calamidade pública e operações de emergência de proteção civil, para assegurar a direção das operações de proteção civil, promover a elaboração do plano de atividades de proteção civil e do plano de emergência e intervenção e organizar ações de prevenção, informação e sensibilização das populações

locais, de forma a mobilizá-las, em caso de fogos, cheias, sismos ou outras situações de catástrofe. O Serviço de Comunicação, Imagem, Eventos e Juventude pretende desenvolver uma estratégia global de comunicação para o município, fomentar a área da juventude e garantir o apoio a eventos (Diário da República nº 89, 2010).

Esta organização possui uma diversidade de serviços de qualidade que têm como base os princípios da inovação e da criatividade e são identificados como factores essenciais para o sucesso do Município de Faro. Logo, a organização pretende promover o bem-estar dos cidadãos do município de Faro. Porém, estes planos devem ser cumpridos e desenvolvidos em todos os níveis de atuação de forma a cumprir as metas e os objetivos do município. Portanto, todos os serviços cooperam com os órgãos municipais no planeamento e na programação dos instrumentos, respeitando os vínculos de atuação dos serviços. Assim sendo, o município pretende que os colaboradores dos diversos serviços se envolvem na vida da organização de forma a proporcionam serviços de qualidade que permitam o desenvolvimento e manutenção da organização. (Anexo 1)

1.4- Estrutura Organizacional

O Município de Faro é composto por diversos serviços que dão respostas adequadas e especializadas às necessidades da população do Município de Faro, com o objetivo de proporcionar qualidade de vida aos munícipes. Logo, para atingir este patamar de excelência na qualidade do atendimento dos cidadãos do município de Faro, é necessário que os colaboradores tenham competências necessárias para o cumprimento das suas funções (Diário da República nº 89, 2010).

O Município de Faro necessita de colaboradores motivados e interessados pela sua função para que o serviço prestado satisfaça as necessidades dos cidadãos. Sendo esta organização composta por 841 colaboradores, dos quais somente 764 trabalham no Município de Faro com vínculo de contrato individual, 4 que trabalham no gabinete de apoio ao presidente e 73 colaboradores com vínculo de estágio profissional e cargo político (Diário da República nº 89, 2010).

Nesta organização predomina a liderança transformacional que encaminha a equipa para uma visão compartilhada do futuro e procura promover os valores do grupo e adaptá-los a uma mudança global, sendo mais adequada aos tempos de mudança e aos ambientes mais instáveis como aqueles que vivemos actualmente. Os líderes

transformacionais passam muito tempo a comunicar e a delegar responsabilidade entre as equipas (Teixeira, 1998).

1.5- Análise SWOT

O Município de Faro é uma organização constituída quer pelas suas forças e fraquezas de ambiente interno, como pelas oportunidades e ameaças do ambiente externo. Assim, analisámos o ambiente organizacional do Município de Faro a partir da matriz da análise Strengths, Weakness, Opportunities and Threats (SWOT) de Porter (Almeida, 2012).

O ambiente interno tem como forças a prestação de diversos serviços especializados, de forma a criar condições/oportunidades aos cidadãos e as fraquezas são os recursos financeiros, tecnológicos e humanos limitados. Por outro lado, o ambiente externo tem como oportunidades promover o empreendedorismo da cidade de Faro e potenciar a situação geoestratégica da cidade na sua centralidade, enquanto que as ameaças são a falta de apoios financeiros na administração pública, acessibilidade e mobilidade limitada e por fim oferta de melhores condições de trabalhos por parte de outras entidades públicas aos funcionários da administração pública (Diário da República nº 89, 2010).

Este município é uma instituição caracterizada por possuir muitas ameaças e pontos fortes, pois trata-se de uma organização em que a sua sustentabilidade depende da situação económica e financeira do país, visto que é uma organização governamental de utilidade pública que depende de verbas vindas do governo. Logo, tem como estratégia uma abordagem de diversificação, pois tem que promover projetos e eventos que satisfaçam as necessidades dos cidadãos de forma a atingir níveis de excelência na qualidade de vida dos munícipes (Almeida, 2012).

Segundo Porter (1985, 1989 citado por Almeida, 2012) existem três estratégias de posicionamento que se encontram centrados na variedade dos produtos, o que se verifica nesta instituição, uma vez que disponibiliza uma diversidade de serviços especializados para responder de forma adequada às necessidades dos munícipes. Por outro lado, Porter (1985, 1989 citado por Almeida, 2012) evidencia as necessidades dos clientes como outra estratégia de posicionamento, o que leva a organização a oferecer serviços inovadores e de qualidade para dar respostas adequadas aos munícipes, tendo como objetivo a satisfação dos mesmos e, por fim, esta organização está localizada estrategicamente de forma a garantir o acesso e o atendimento dos munícipes. Dispõe de

serviços de qualidade que dão resposta às necessidades dos munícipes, sendo esta a última estratégia de Porter. Logo, observa-se que na cultura organizacional do Município de Faro estão presentes as três estratégias de Porter e que estas são operacionalizadas com eficácia (1985, 1989 citado por Almeida, 2012). Pode afirmar-se, que o Município de Faro é uma organização que possui serviços especializados de forma a criar oportunidades aos cidadãos (Diário da República nº 89, 2010).

1.6- Balanço Social do Município de Faro

O balanço social é um documento que ilustra bem a responsabilidade social da empresa. Este instrumento permite a análise dos recursos humanos das empresas, possibilitando um melhor planeamento, coordenação e rentabilização dos recursos disponíveis. O balanço social, a partir de agosto de 2004, tornou-se obrigatório para as empresas que têm mais de dez trabalhadores, este relatório inclui aspetos referentes ao emprego, custos com pessoal, higiene e segurança, formação profissional e proteção social complementar (Rego, Pina, Costa, Gonçalves, Cardoso, 2007). O Município de Faro, a que se reporta o trabalho, tem obrigatoriedade de elaborar o balanço social por ter um número de colaboradores superior a dez.

O balanço social na administração pública é extremamente importante, pois manifesta as necessidades e os riscos referentes à gestão de recursos humanos e demonstra o desenvolvimento evolutivo útil para o município, contribuindo de forma ativa para a concretização dos objetivos ao nível do planeamento estratégico dos recursos humanos.

Capítulo VI – Contextualização da Teoria à Prática na Câmara Municipal de Faro

1- Tarefas Realizadas na Câmara Municipal de Faro

Uma organização como o Município de Faro tem grande relevância a nível social, económico e cultural, regendo-se por valores específicos que dão resposta à ética e à cultura organizacional. Os colaboradores desempenham as suas funções de forma adequada para que a população se sinta satisfeita com a qualidade dos serviços prestados. O Município de Faro quer ser reconhecido como uma organização de excelência, para isso aposta num recrutamento rígido, em que os colaboradores deverão estar preparados para as suas funções, preocupando-se sempre no cumprimento dos valores organizacionais e garantindo a satisfação dos munícipes perante os serviços prestados (Diário da República nº 89, 2010).

O Município de Faro adota métodos e critérios de seleção baseados na não discriminação de género, idade, raça, religião, deficiência e orientação sexual, com base na legislação em vigor (Diário da República nº117, 2014). O processo de seleção dos recursos humanos é da responsabilidade da divisão de administração de recursos humanos, e é realizado conforme a política de recrutamento dos colaboradores, descrito de acordo com a Lei n.º 35/2014 de 20 de Junho (Diário da República nº 117, 2014).

Durante o meu estágio, colaborarei nos procedimentos concursais para a ocupação de postos de trabalho no Teatro Municipal de Faro – Serviços Municipalizados (Apêndice 4; Anexo 3, 3.1, 3.2, 3.3), para a ocupação do cargo de 2º comandante do corpo de Bombeiros Municipais de Faro, (Apêndice 2; Anexo 4 e 4.1) e para o recrutamento e seleção de quatro estagiários no âmbito do Programa de Estágios Profissionais na Administração Local (PEPAL). (Apêndice 3; Anexo 5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7)

Os procedimentos concursais tiveram um prazo mínimo de dez dias e máximo de quinze dias úteis para a designação da composição do júri, no qual fui incumbido de efetuar uma ata de critérios onde se definiu a composição do respetivo júri, bem como os critérios de seleção. As candidaturas foram aceites nos dez dias úteis seguintes à data do aviso de abertura. Após esta fase, os candidatos tiveram que proceder ao preenchimento do formulário de candidatura que se encontrava no endereço eletrónico do município, posteriormente foram admitidos todos aqueles que reuniram os requisitos estabelecidos no concurso, mais tarde procedeu-se à seleção dos candidatos de acordo com os métodos de seleção obrigatórios para este procedimento concursal, como as provas de conhecimento, a avaliação psicológica, a avaliação curricular e a entrevista. Em cada um dos métodos de seleção apresentados anteriormente, os candidatos foram avaliados de zero a vinte valores, sendo a classificação final apresentada através da média aritmética ponderada (Rocha, 2010). Posteriormente, realizou-se a apreciação das candidaturas e nos cinco dias seguintes foram excluídos os candidatos que não reuniam os requisitos do procedimento concursal, o júri efetuou uma audiência aos interessados e apreciou as questões colocadas no prazo de quinze ou vinte dias úteis, quando os ouvintes foram superiores a cem. Os candidatos admitidos foram convocados no prazo de cinco dias úteis. Ainda foi afixada uma lista de ordenação final no prazo de dez dias úteis depois de ter sido efetuado o último método de seleção. Após a conclusão da audiência dos interessados, no prazo de cinco dias úteis, foi homologada e afixada uma lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados. Os candidatos que foram

excluídos no decorrer do procedimento concursal e da aplicação dos métodos de seleção também foram notificados depois de ter sido feita a homologação da lista de ordenação final. Após a homologação, a lista unitária é publicada (Rocha, 2010). (Anexo 2, 2.1, 2.2)

Como já foi referido na contextualização teórica, a avaliação de desempenho é uma componente essencial na carreira dos colaboradores. As organizações devem definir um modelo de avaliação de desempenho eficaz para todos os funcionários.

Na administração pública, a avaliação tem por base o SIADAP. Neste âmbito, participei na recolha de informação sobre a avaliação dos trabalhadores. Esta atividade teve como objetivo a criação de uma tabela onde se iriam colocar as avaliações dos trabalhadores do município, com vista a verificar quais os que iam subir de posição remuneratória (Apêndice 1). O SIADAP só foi inserido nos Municípios a partir de 2010, pois os funcionários do município de Faro, desde o ano 2004 até 2009 foram avaliados por ponderação curricular, sendo-lhes atribuído 1 ponto. Entre 2010 a 2012, a avaliação decorreu de acordo com os parâmetros da lei nº 66-B/2007. Contudo, no ano 2010, os funcionários da autarquia foram avaliados por ponderação curricular, de acordo com a avaliação da habilitação literária, experiência profissional e valorização curricular (Decreto-Lei nº 66-B/2007, 28 de Dezembro). No entanto, verificou-se que alguns funcionários que estavam em comissões de serviço e em nomeação por cargos políticos não foram avaliados (SIADAP nº 168, 2010).

Atendendo a que, o processo de integração é crucial para que as organizações possuam colaboradores motivados, durante o estágio propus a criação de um manual de acolhimento que posteriormente elaborei. Este é um instrumento guia fornecido ao novo colaborador e que lhe possibilita um conhecimento geral da empresa.

O manual de acolhimento que realizei é composto pela caracterização geral da instituição autárquica, políticas de recrutamento e seleção de novos membros, regime de faltas, avaliação de desempenho, horário laboral, política de formação e de higiene e segurança no trabalho. Este documento permite ao colaborador conhecer o código de conduta do município e integrar-se com mais facilidade. (Apêndice 6)

O processo de socialização e acolhimento dos novos colaboradores das empresas é complementado com programas de formação. Na fase de acolhimento aos novos colaboradores, a formação contribui para uma melhor integração nas suas funções desenvolvendo um maior interesse e motivação pelo trabalho. Na continuidade do

estágio, efetuei uma proposta de formação para o plano de acolhimento. Esta formação incide sobre o clima organizacional e o regulamento interno do município. (Apêndice 5)

Parte III- Síntese Reflexiva, Sugestões de Melhoria e Considerações Finais

Na terceira parte, para além das considerações finais e da análise reflexiva sobre o estágio, apresentam-se algumas sugestões de melhoria.

Síntese Reflexiva

Atualmente, as mudanças organizacionais acontecem a cada instante. As organizações têm que estar constituídas estrategicamente de forma a cumprir os objetivos delineados, sendo para isso necessário o planeamento estratégico dos recursos humanos. Esta unidade luta pelos direitos e deveres dos colaboradores da função pública, tendo sempre em conta os recursos existentes na instituição. Pode-se afirmar que a Lei nº 35/2014 de 20 de Junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas - LTFP), constitui uma mais-valia para a administração pública, pois permite o esclarecimento sobre todo o procedimento administrativo e uma aproximação entre o regime do emprego público e o regime previsto no código do trabalho. No entanto, esta aproximação não é real, na medida em que as empresas públicas não funcionam como as empresas privadas, pelo que a disciplina prevista no código do trabalho nunca poderá ser aplicada no universo do emprego público, da mesma forma que o é no emprego privado. Logo, é muito importante que a unidade de recursos humanos verifique as necessidades do sistema de gestão da função pública e o aplique tendo em conta as competências dos colaboradores.

Uma entidade pública como o Município de Faro, cuja atividade principal se centra na prestação de serviços de qualidade aos seus munícipes, tem que ter colaboradores motivados e empenhados nas suas funções, que transmitam uma imagem de excelência a todos os cidadãos. Os colaboradores são os pilares das empresas públicas e são aqueles que dão continuidade às políticas e dinâmicas. Assim, o conhecimento da LTFP é essencial para que estes tenham um conhecimento geral sobre todo o procedimento administrativo em vigor.

Atendendo a que, as empresas públicas necessitam de aumentar a sua produtividade, cabe à gestão de recursos humanos viabilizar situações que contribuam para a melhoria das condições do trabalho e para a criação de um código de conduta dos

colaboradores baseado num clima de confiança entre o município e todas as partes interessadas. Os recursos humanos verificam as competências funcionais de todos os trabalhadores, pois são estes que demonstram a imagem da organização.

Os colaboradores devem ter um perfil adequado às suas funções, pois só assim é que poderão prestar serviços com maior qualidade e eficiência, devendo possuir um certo *empowerment* com o município, ou seja, participar nas atividades laborais e ter uma maior autonomia de decisão e responsabilidade.

Sugestões de Melhoria

Nos últimos anos, a administração pública passou por diversas reformas que lhe têm proporcionado mais inovação, modernização e a prestação de um melhor serviço ao cidadão. No entanto, o cidadão é cada vez mais exigente, devido às políticas de competitividade em que está inserido, o que faz com que a administração pública ainda tenha que percorrer algum caminho para se ajustar à realidade atual do cidadão.

No estágio que realizei no Município de Faro verifiquei que há aspetos que podem ser melhorados, pelo que refiro algumas sugestões que considero importantes para um melhor funcionamento da instituição.

Apesar de ter sido bem integrado e dos colaboradores do Município de Faro participarem na socialização dos estagiários através de importantes interações comunicativas, proponho que nesta integração seja feita a socialização através de um plano de acolhimento que vise proporcionar ao estagiário um clima mais aberto e comunicativo. Assim, sugeri a realização de um plano e de um manual de acolhimento. Contactei outras instituições e efetuei uma pesquisa ao nível legislativo para elaborar este documento que permite uma melhor integração dos novos colaboradores.

A elaboração do plano e do manual de acolhimento constitui uma mais valia para o município. O plano de acolhimento permite ao novo colaborador uma integração mais rápida e eficaz, na medida em que o esclarece sobre os aspetos gerais da organização, demonstrando a cultura, o clima organizacional e as particularidades da função que o colaborador irá exercer. Para que o plano de acolhimento tenha um impacto positivo no novo colaborador, o município de Faro deve disponibilizar informações globais sobre a empresa e o regulamento interno (Varão, 2009).

No plano de acolhimento, é importante a interação entre os novos colaboradores e os diversos membros da organização, para que se criem novos estímulos, como a

preparação do local de trabalho e material de apoio e outras informações documentais necessárias para uma melhor integração do novo colaborador.

O plano de acolhimento é um processo de integração que pode ser efetuado através da interligação com o manual de acolhimento. Este é um instrumento de guia ao novo colaborador, possibilitando-lhe um conhecimento geral da empresa. Também deve ter programas com conteúdos ao nível da saúde, segurança, condições do emprego e de todo o preâmbulo organizacional. Na fase de acolhimento, a formação efetuada aos novos colaboradores contribui para uma melhor integração nas suas funções, desenvolvendo um maior interesse e motivação pelo trabalho. Estes documentos são enriquecedores para o município, na medida em que permitem uma melhor integração dos novos colaboradores e conseqüentemente uma maior produtividade no trabalho (Cascão, 2004).

Um outro aspeto a salientar, prende-se com o formalismo que existe entre os diferentes cargos hierárquicos. Proponho que o ambiente se torne melhor, adaptado ao modelo soft, focado nas relações humanas de cariz informal. Assim, a organização deve promover atividades de caráter social em que todos os colaboradores tenham que estar presentes e cooperem uns com os outros.

Verifiquei que avaliação de desempenho é um sistema de avaliação que pretende ser justo e ambiciona motivar os trabalhadores. Porém, a maior parte dos funcionários considera este sistema de avaliação injusto devido à dificuldade que têm em transitar de posição remuneratória, mesmo que possuam todos os requisitos para essa mudança, pois existe sempre o obstáculo das quotas para a menção de relevante e adequado. Assim, só alguns colaboradores é que conseguem obter relevantes, transitar de posição remuneratória e receber prémios de desempenho. Este sistema leva à desmotivação dos trabalhadores porque estes não vêem o seu trabalho recompensado e para subir de escalão remuneratório necessitam de acumular dez pontos na sua avaliação de desempenho. Apesar destes aspetos, há alguns trabalhadores que consideram este sistema de avaliação motivante, uma vez que conhecem os objetivos que têm que cumprir. Devido à complexidade deste sistema, proponho, que exista uma formação de avaliação de desempenho para os avaliadores, para que estes consigam avaliar de forma objetiva, imparcial, rigorosa e transparente (Sousa et al, 2006).

Por fim, considero o estágio curricular muito importante para o estagiário, pois o estágio é uma atividade muito enriquecedora que proporciona uma adequação teórica/prática e uma aproximação real do mundo do trabalho.

Considerações Finais

O estágio curricular que desenvolvi no município de Faro possibilitou-me adquirir novas competências ao nível profissional, assim como uma contextualização teórico-prática dos conhecimentos adquiridos durante o mestrado. Nesse sentido, o estágio foi essencial para compreender o significado de “aprender a aprender”, que é o resultado de um autoconhecimento sobre as estratégias de aprendizagem usadas, as suas vantagens e limitações, o esforço que exigem na sua aplicação a situações, tarefas e conflitos organizacionais. Assim, consegui refletir e analisar alguns conceitos e procurei selecionar as estratégias mais adequadas para a realização das tarefas propostas.

Durante o estágio analisei legislação, de forma a poder enquadrar-me melhor no mundo laboral. Este município, como outras empresas públicas, rege-se por muita legislação, entre as quais é de salientar a Lei nº 35/2014 de 20 de Junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas - LTFP), que veio adaptar o código do trabalho à função pública.

Sendo o tema principal deste trabalho “ A Gestão de Recursos Humanos no Município de Faro”, foi efetuada a contextualização teórica sobre a evolução dos recursos humanos na administração pública, passando pelo recrutamento e seleção, integração e socialização dos novos membros. Tendo em consideração a aprendizagem realizada neste estágio, verifiquei que as instituições públicas funcionam com qualidade, mas ainda têm que melhorar em termos organizacionais para conseguirem obter a excelência exigida no mundo atual.

Como tem sido referido ao longo deste relatório, uma organização é composta por pessoas e estas são o principal elemento de qualquer entidade pública ou privada, não podendo deixar de o ser na administração pública. A gestão das pessoas é essencial para garantir o cumprimento da missão, da visão, das estratégias e dos objetivos de qualquer entidade. Para que a gestão de pessoas seja eficiente é necessário que haja um recrutamento e seleção de acordo com as competências e habilidades funcionais para cumprirem os requisitos da organização. As pessoas são a imagem da organização e estas são dotadas de talentos, crenças e comportamentos que influenciam e diferenciam a atuação ao nível da organização (Chiavenato, 2005). Além do recrutamento e seleção, a organização deve fazer um processo de acolhimento e integração aos novos colaboradores para que estes se sintam elementos da organização, mostrem o seu perfil, competências e potencialidades e se adaptem à cultura e ao clima organizacional. Isto leva à motivação e ao desenvolvimento das competências organizacionais. Sendo

importante a avaliação e motivação dos colaboradores, para que haja uma maior qualidade e produtividade na organização.

Atualmente, a avaliação de desempenho faz parte integrante da administração pública, devendo ser considerada uma técnica que possibilite melhorar e facilitar a gestão dos recursos humanos. Para que a avaliação esteja de acordo com as estratégias e objetivos da organização, é necessário que os colaboradores se sintam envolvidos no preâmbulo da organização (Marques et al, 2008).

A avaliação de desempenho permite melhorar os sistemas da organização, aumentar a autoestima, o empenho dos colaboradores e verificar quais os que necessitam de formação. Através da avaliação, as organizações devem desenvolver técnicas que permitam melhorar a satisfação dos funcionários e um consequente aumento da produtividade.

Na realidade atual, na administração pública, os colaboradores efetuam o processo de avaliação de desempenho. No entanto, por vezes, estes encontram-se pouco motivados, pois mesmo que tenham um bom desempenho organizacional, não progredem, devido ao congelamento das carreiras existentes. A avaliação de desempenho na administração pública, apesar de ser vista como uma mais-valia para os colaboradores progredirem, poderá desmotivá-los.

Este estágio possibilitou-me avaliar as minhas competências teórico práticas, tendo-me proporcionado experiências laborais enriquecedoras ao nível socioprofissional, nas diversas áreas dos recursos humanos da administração pública, bem como na área administrativa. Ainda, desenvolvi competências específicas ao nível de aplicação, transferência e gestão dos conhecimentos, realizando um plano e um manual de acolhimento, de forma a facilitar uma melhor socialização e integração dos novos colaboradores. Espero que este trabalho seja enriquecedor para o município, melhorando os índices motivacionais dos colaboradores e desenvolvendo um clima organizacional benéfico para a satisfação de todos os *stakeholders* do município.

Atendendo a que a socialização é uma mais-valia para a organização e a que “se existirem boas relações interpessoais dentro de uma empresa estas determinam uma melhor saúde e bem-estar do indivíduo e aumentam a capacidade de envolvimento no trabalho” (Serra, 2011, p.544), então colaboradores integrados transmitem uma melhor imagem da organização.

Bibliografia

Almeida, H. (2012). *Manual de Gestão de Recursos Humanos da Estratégia à Prática*. Faro. Editora Sílabas & Desafios.

Almeida, P. (2008). Um dilema criativo: gerir competência ou gerir pela competência?. *Revista Dirigir, Gestão*, 24-29.

Amorim, R. (2015) A importância do Recrutamento e Seleção para as Organizações. *Gestão Hospitalar – Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares*, nº 0871-0767: 38-40.

Anbreu, M & Silva, G (2006) Contratos Psicológicos nas Organizações: Bases de sua Construção. *Revista de Gestão*. Vol.13, nº especial: 93-104 [14 Setembro 2015]. Disponível em: <http://www.regeusp.com.br/arquivos/112%20.pdf>.

Akremiti A.; Guerreiro, S. & Neveu, J. (2006) *Comportamento Organizacional*. Volume 2. Lisboa. Instituto Piaget.

Azevedo, A., Alves, J., Meneses, I., Pires, M. & Milheiro, A. (2010) *Manual Prático/Guia Interpretativo-Quar SIADAP 1,2 e 3*. 1ªed. Vila Nova de Gaia. Iberogestão.

Barroso, T. (2015) Cultura construtiva. *Human Resources Portugal*, nº63: 28-31.

Baylão, A & Rocha, A. (2014) *A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Gestão do Conhecimento para a Sociedade. Outubro.

Blasco, R. (2004) Reclutamiento y seleccion de personal: Viejo y nuevo rol del psicólogo. *Facultad de Psicologia, Universidade de Barcelona rpot*. Vol. 4, nº 1: 91-122 [21 de Outubro]. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7549/6928>.

Blasco, R. (2004) Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones [online]*. Vol. 20, n.º2: 141-167 [19 de Outubro]. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317999003.pdf>.

Branco, P. (2015) Fazemos as Posições-Chave para as Empresas. *Human Resources Portugal*, nº62: 36-37.

Brito, F. (2015) Gerir Talento no Século XXI. *Human Resources Portugal*, nº62: 48-49.

Carvalho, A.; Marcelino, F.; Barreiros, H. e Lourenço, L (2002) *Processo de Contratualização de Recursos Humanos*. Coimbra. Quarteto Editora.

- Cascão, F. (2004) *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: Um estudo exploratório de inovações na gestão de pessoas*. 1º ed. Lisboa. Editora RH.
- Chiavenato, I. (2009) *Recrutamento e Selecção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7ª edição. Barueri. Manole.
- Chiavenato, I (2005). *Gestão de Pessoas*. 2º ed. São Paulo. Elsevier Editora Ltda.
- Chien, C. & Chen, L. (2008) Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high technology industry. *Expert Systems with Applications [online]* Vol. 34: 280–29 [22 de Outubro 2015]. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/S0957417406002776/1-s2.0-S0957417406002776-main.pdf?_tid=c30f14b4-774c-11e5-a009-00000aab0f6b&acdnat=1445360907_7b964c06ba29467d03633d3ac6aac9ce.
- Condessa, I. org (2009) *(Re)Aprender a Brincar da Especificidade à Diversidade*. Ponta Delgada. Universidade dos Açores.
- Cury, A. (2011). *Seja Líder de Si Próprio*. Lisboa. 3º ed. Editora Pergaminho.
- Decreto-Lei nº 66-B/2007, (28 de Dezembro). Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.
- Delobbe, N; Herrbach, O; Lacaze, D & Mignonac, K. (2005) *Comportamento Organizacional*. Volume 1. Lisboa. Instituto Piaget.
- Diário da República – I Série – N.º 68. (6 de abril de 2011): 2068-(2) -2068-(17). – Portaria n.º145-A/2011.
- Diário da República – I Série - N.º 117. (20 de junho de 2014): 3220-3304. – Lei n.º 35/2014 (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas).
- Dimas, C. (sd). A Animação de Grupos na Óptica da Dinâmica de Grupos. [On-line] Consultado em 5 de Outubro, http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=17166006&att_display=n&att_download=y.
- Ferreira, S & Soeira, F. (2013) A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas numa Empresa de Pequeno Porte do Setor de Móveis. *Revista Electrónica. [on line]* Vol. 04,nº1: 46-56 [12 Setembro 2015]. Disponível em: <http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoImport%C3%A2nciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf>.
- Freitas, W. (2010) Gestão de Recursos Humanos em Diferentes Países: lições para organizações brasileiras?. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*. [16 Setembro 2015]. Disponível em:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxwcm9md2VzbGV5MDA3YWRtfGd4OjZjNGQwMGJhNzg1MjVmZGE>.

Giddens, A. (2009) *Sociologia*, 7ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Hull, R. & Peter, L. (1987). *O Principio de Peter – Todo o empregado tende a ser promovido até o seu nível de incompetência*. Lisboa. Editorial Caravela.

Ivancevich, J. (2008). *gestão de recursos humanos*. 10º ed. Brasil. McGraw-Hill.

Lopes, M. (2015) Diz-me com quem andas ... ou como a gestão de recursos humanos pode potenciar o capital social das organizações. *Rh magazine Gestão de Pessoas em Revista*, nº 98: 60 – 63.

Lavigna. R. & Hays, S. (2004) Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management [online]*. Vol. 33, nº. 3: 237-253. Disponível em: <http://ppm.sagepub.com/content/33/3/237.full.pdf+html>.

Lourenço, A; Louçã, E.; Cristo, E.; e Vairinhos, I.; Afonso, C.; Laranjo, I.; Laranjo, T.; Coelho, D.; Silva, É.; Teixeira, T. e Cabrita, T. (2008) *Balanço de Competências-chave para o Empreendedorismo – Manual de Apoio ao Facilitador*. 1ª ed. Alte. Sugo Design.

Mahmood, M. (2015) Strategy, Structure And HRM Practices In Multinational Subsidiaries: European Mncs In A Developing Country Context. *Asia Pacific Journal of Human Resources [online]*. Vol. 53: 331-350 [20 de Outubro]. Disponível em: http://apps.webofknowledge.com/full_record.do?product=UA&search_mode=GeneralSearch&qid=6&SID=U152TkqzaZUEYbDV1ZM&page=1&doc=5.

Marques, C; Cardoso, C; Cunha, R; Rego, A; Cunha, M & Gomes, J. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1º ed. Lisboa: Editora Sílabo.

Marras, J. (2009) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13ª edição. São Paulo. 2009.

Ministério das Finanças Secretaria de Estado da Administração Pública - SIADAP (2004). *Avaliação de Desempenho – Manual de Apoio*. [10 Junho 2015]. Disponível em: <http://www.dgap.gov.pt/media/0404000000/04.04.03.01%20-%20Manual.pdf>.

Parreira, A. (2006) *Gestão do Stress e da Qualidade de Vida - Um Guia para a Ação*. 1º ed. Lisboa: Monitor- Projetos e Edições Lda.

Peretti, J. (2011). *Recursos Humanos*. 3º ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A.; Pina, M.; Costa, N.; Gonçalves, H. & Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. 2º ed. Lisboa: Editora RH.

- Rocha, J (2010) *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3ªed. Lisboa. Escolar Editora.
- Rodrigues, J; Guerra, P & Camara, P (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 6ªed. Alfragide. Publicações Dom Quixote.
- Rodrigues, M. (1994) *Competitividade e Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Romba, M. (2015) A Comunicação Interna Tem Novos Aliados. *Human Resources Portugal*, nº61: 58-112.
- Santos, J. (2015) A gestão de recursos humanos no processo de modernização do estado. *Rh magazine Gestão de Pessoas em Revista*, nº 97: 56 – 58.
- Serra, A. (2011) *O Stress na vida de todos os dias*. 3ªed. Coimbra: Adriano Vaz Serra.
- Serrano, M (2010) A Gestão de Recursos Humanos Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos. *Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações – Instituto Superior de Economia e Gestão*, nº1:1 - 42.
- Silva, A & Fossá, M (2013) O Processo de Socialização como Estratégia de Integração Individuo e Organização. *Revista Electrónica*. [online] Vol. 18, nº4: 5-20 [15 Setembro 2015]. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/72>.
- Sistema Integrado da Gestão e Avaliação de Desempenho - SIADAP (2010). *Planeamento – Missão – Visão e Objectivos Estratégicos*. n.º 168: Câmara Municipal de 2010.
- Sousa, M.; Sanches, P.; Duarte, T. e Gomes, J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. 7ª ed. Lisboa - Porto. Lidel - Edições técnicas, lda.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Valencia, M (2005) Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios Gerenciales [online]*. Vol (sd), nº 96: 31-55[18 de Outubro]. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>.
- Varão, S. (2009) *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Apêndices

Apêndice 1- Realização de uma tabela em Excel para a recolha da avaliação de desempenho de todos os colaboradores.

Apêndice 2- Procedimento concursal para a ocupação do cargo de 2º comandante do corpo de Bombeiros Municipais de Faro.

Apêndice 3 - Procedimento de recrutamento e seleção de quatro estagiários no âmbito do Programa de Estágios Profissionais na Administração Local (PEPAL).

Apêndice 4- Procedimento concursal para a ocupação de postos de trabalho no Teatro Municipal de Faro – Serviços Municipalizados.

Apêndice 5- Realização de uma sugestão de Plano de Acolhimento.

Apêndice 6 - Realização de uma sugestão de Manual de Acolhimento.

Apêndice 1 - Tabela de Avaliação de Desempenho dos Funcionários da Autarquia

| Mapa de Pessoal do Município de Faro | | | | | Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública | | | | | | | | |
|--------------------------------------|------|----------|--------------------|------|--|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Nº de Func. | Nome | Situação | Dt. Posicionamento | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | |

(Fonte Própria 1)

Nesta tabela operacionalizei a recolha das avaliações do SIADAP dos funcionários da Autarquia.

Apêndice 2 - LISTA DE CANDIDATOS

O Concurso interno geral para provimento do Cargo de **2º Comandante dos Bombeiros Municipais de Faro**, pertencente ao Mapa de Pessoal do Município de Faro, conforme o **Aviso n.º 202/2014**, publicado no *Diário da República*, 2ª Série, n.º 246 de 22 de dezembro de 2014, sob o **n.º 14314/2014**.

Prazo Limite de Candidaturas 08/01/2015.

CANDIDATURAS: ____

| Nome | Carreira/Categoria | Vínculo de Emprego Público | Declaração do Serviço de Origem | Nível Habilitaciona 1 | Requisitos Especiais (Conforme o nº2 do artigo 7 do Decreto de Lei nº 106/2002) | OBSERVAÇÕES |
|-------------|---------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------------|--|--------------------|
| | | | | | | |

(Fonte Própria 2)

Tabela referente ao concurso interno para o cargo de 2º comandante. Nesta atividade tive o privilégio de realizar a lista dos candidatos excluídos e admitidos ao concurso.

Apêndice 3- LISTA DE CANDIDATOS

Procedimento de recrutamento e seleção para 4 Estagiários no âmbito do Programa de Estágios Profissionais na Administração Local (PEPAL) - 5ª Edição (2014/2015), conforme o **Aviso n.º 26/2015** de 11 de março de 2015, publicitado no endereço eletrónico do Município e na Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL).

Prazo Limite de Candidaturas 25/03/2015.

Referência ____

| Nome | Certificado de Licenciatura | Certificado de Mestrado | Certificado do 12º Ano | Cartão de Cidadão/Comprovativo de Residência | Declaração da Segurança Social | Curriculum Vitae | Admissão/Exclusão | OBSERVAÇÕES |
|------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|--|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------|
| | | | | | | | | |

(Fonte Própria 3)

Tabela referente ao Procedimento de recrutamento e seleção de quatro Estagiários no âmbito do Programa de Estágios Profissionais na Administração Local. Nesta atividade realizei a lista dos candidatos excluídos e admitidos ao concurso.

Apêndice 4- LISTA DE CANDIDATOS
(Com RJEP por Tempo Indeterminado)

Ao procedimento concursal comum para ocupação de **14 (catorze) Postos de Trabalho** na carreira de **Técnico Superior, de Assistente Técnico e de Assistente Operacional** pertencente ao Mapa de Pessoal do Teatro Municipal de Faro – Serviços Municipalizados, conforme o **Aviso n.º 13095/2014**, publicado no Diário da República, 2ª Série, n.º 227 de 24/11/2014.

Prazo Limite de Candidaturas 09/12/2014.

Referência ____

| Nome | Carreira/Categoria | R:J:E:P Tempo Indeterminado/Lei n.º50 | Declaração do Serviço de Origem | Licenciatura | Observações | Métodos de Seleção |
|------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------|-------------|--------------------|
| | | | | | | |

(Fonte Própria 4)

Tabela referente ao procedimento concursal para a ocupação de catorze postos de trabalho. Efetuei a lista dos candidatos excluídos e admitidos ao concurso.



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

SUGESTÃO DE PLANO DE ACOLHIMENTO

CÂMARA MUNICIPAL DE FARO

Docentes: Orientadora Professora Doutora Ileana Monteiro
Co-Orientadora Professora Dra. Manuela Neto

Discente: Tiago Martins N°41791

Faro, 2015
(Apêndice 5)

Plano de Acolhimento

O Município de Faro faculta ao novo membro boas condições de integração socioprofissionais, para que este se sinta um elemento da instituição. Este município deve promover um conjunto de ações ao novo colaborador que lhe permita obter informações sobre a instituição, de modo a desempenhar a sua atividade profissional de forma autónoma e eficaz, aumentando a produtividade e a motivação.

O plano de acolhimento procura a integração do novo colaborador de forma eficiente. A eficácia deste plano depende do que é realizado durante a fase do recrutamento e seleção, em que o candidato mostra o seu perfil, competências e potencialidades e a organização demonstra a sua cultura, clima organizacional e as particularidades da função que o colaborador irá exercer. Para que o plano de acolhimento tenha um impacto positivo no novo colaborador, o município de Faro deve disponibilizar informações sobre:

- A empresa - A visão, a missão, os valores, os objetivos estratégicos a história e a cultura organizacional;
- Regulamento Interno – Normas legislativas, disciplinares, de avaliação de desempenho e regalias sociais.
- Função – Enumeração de tarefas, competências e responsabilidades em relação à função e informações sobre os equipamentos, estrutura organizacional e funcional dos departamentos em que irá exercer a função.
- Interação Social – Informações sobre os locais de interação como restaurantes, bares, hotéis, estacionamento e hábitos de grupo.

No plano de acolhimento, é importante a interação entre os novos colaboradores e os diversos membros da organização, para que se estabeleçam novos estímulos, como a preparação do local de trabalho e material de apoio, as informações documentais e esclarecimentos sobre a função a desempenhar pelo novo colaborado.

O plano de acolhimento é um processo de integração que pode ser efetuado através da interligação com o manual de acolhimento. Este é um instrumento de guia ao novo colaborador, possibilitando-lhe um conhecimento geral da empresa.

O plano de acolhimento deve conter formação na área dos serviços e do contacto direto com os cidadãos. Também deve ter programas com conteúdos ao nível da saúde, segurança, condições do emprego e de todo o preâmbulo organizacional.

Na fase de acolhimento, a formação aos novos colaboradores contribui para uma melhor integração nas suas funções, desenvolvendo um maior interesse e motivação pelo trabalho.

A formação contida no plano de acolhimento integra os novos colaboradores com mais facilidade, uma vez que lhes dá a conhecer os objetivos e os valores da organização. Esta formação deve ter em conta o perfil dos colaboradores e do formador, sendo que este último poderá ser um agente de socialização mais eficaz se não estiver vinculado à empresa.

Informações aos Novos colaboradores

Os novos colaboradores, para se integrarem no município, necessitam de informações relativas à situação profissional e de ações de formação. Os superiores hierárquicos devem fornecer informações claras sobre a função que este irá desempenhar, sendo que algumas destas poderão ser obtidas através da comunicação informal com os colegas. Por outro lado, o responsável máximo na empresa deverá dar as boas vindas a todos os novos colaboradores, para que estes se sintam integrados socialmente.

Finalidades

A estrutura da formação contida no plano de acolhimento pretende que os novos colaboradores compreendam com clareza as competências necessárias para o desempenho da sua função. Neste âmbito, o plano de acolhimento visa introduzir e explicitar aos novos membros os diversos procedimentos de apresentação para a sua nova função e ainda orientá-los na criação de estratégias de integração socioprofissional na empresa.

Esta formação pretende, igualmente, que os novos colaboradores adquiram uma boa imagem do município.

Tendo em conta a formação, estabelecemos três finalidades:

- A primeira finalidade refere-se ao processo de aquisição, por parte dos formandos, de um património teórico que lhe permita conhecer o preâmbulo organizacional e o regulamento interno;
- A segunda finalidade tem como objetivo o conhecimento construído com base nas competências funcionais;
- A terceira finalidade pretende que os novos colaboradores, através do conhecimento dos espaços de convívio, estabeleçam interações sociais com os outros membros do município.

Metas

Este plano de acolhimento pretende que os novos colaboradores adquiram conhecimentos sobre a cultura organizacional do município e das regras internas do seu funcionamento, para que possam desempenhar a sua função com eficácia e estabelecer interações que lhe possibilitem uma melhor integração social.

Destinatários

Os destinatários desta formação são os novos colaboradores nas categorias de Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional e Estagiários. A formação pretende que estes destinatários aperfeiçoem a sua organização profissional ao nível da integração social, de forma a obterem uma maior eficácia no dia-a-dia profissional. Pretende, também, promover a melhoria no seu desempenho profissional de forma a cumprir os objetivos referentes à função que estão a desempenhar e de acordo com a avaliação de desempenho.

Esta formação pretende desenvolver competências pessoais e profissionais que promovam a satisfação e motivação dos novos colaboradores com vista a um bom desempenho e integração social. Deverá, igualmente, fornecer informações que lhes possibilitem transmitir uma boa imagem do município.

Planificação Geral

| Horário | Segunda-feira | Terça-feira | Quarta-feira | Quinta-feira | Sexta-feira |
|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| 10:00 – 11:15 | | | | | |
| 11:15 – 11:30 | Intervalo | Intervalo | Intervalo | Intervalo | Intervalo |
| 11:30 – 12:30 | | | | | |
| 13:00 – 14:30 | | Almoço | Almoço | Almoço | Almoço |
| 14:30 – 15:30 | | | | | |
| 15:30 – 15:45 | | Intervalo | Intervalo | | |
| 15:45 – 17:00 | | | | | |

Carga Horária: 25 horas

Sessão 1.

Nome do Formador: _____

Rubrica: _____

| Temas | Conteúdos | Objetivo Geral | Objetivos Específicos | Avaliação | Duração |
|----------------------------------|---|---|--|---|----------------|
| Estrutura e Clima Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Missão; - Visão; - Valores; - Objetivos Estratégicos; - História da Organização; - Análise Swot. | Conhecer o preâmbulo organizacional da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Informar sobre a importância da missão, da visão e dos objetivos estratégicos; - Compreender a história da organização; - Identificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e as ameaças. | <ul style="list-style-type: none"> Participação; Empenho; Motivação; Assiduidade; | 5 Horas |

Carga Horária: 25 horas

Sessão 2.

Nome do Formador: _____

Rubrica: _____

| Temas | Conteúdos | Objetivo Geral | Objetivos Específicos | Avaliação | Duração |
|---------------------|--|---|--|--|----------------|
| Regulamento Interno | - Apresentação da Legislação em vigor. | - Conhecer a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – Lei n.º 35/2014 e identificar os vários modelos de cartas de apresentação. | - Identificar as diferentes formas de empregabilidade da Função Pública. | Participação; Empenho; Motivação; Assiduidade | 5 Horas |

Carga Horária: 25 horas

Sessão 3.

Nome do Formador: _____

Rubrica: _____

| Temas | Conteúdos | Objetivo Geral | Objetivos Específicos | Avaliação | Duração |
|---------------------|--|---|--|---|----------------|
| Regulamento Interno | - Apresentação da Legislação em vigor. | - Conhecer a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas Lei n.º 35/2014 e identificar os vários modelos de cartas de apresentação. | - Identificar o regime de Faltas, Férias e Licenças. | Participação; Empenho; Motivação; Assiduidade. | 5 Horas |

Carga Horária: 25 horas

Sessão 4.

Nome do Formador: _____

Rubrica: _____

| Temas | Conteúdos | Objetivo Geral | Objetivos Específicos | Avaliação | Duração |
|---------------------|--|---|---|---|----------------|
| Regulamento Interno | - Apresentação da Legislação em vigor. | -Reconhecer a importância da formação contínua na valorização pessoal e profissional. | - Identificar os direitos e deveres da formação segundo o decreto- lei nº 50/98 de 11 de Março. | Participação; Empenho; Motivação; Assiduidade. | 2 H 30 m |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|---|---|----------|
| Regulamento Interno | - Apresentação da Legislação em vigor. | Reconhecer a importância dos Acidentes em Serviço e das Doenças Profissionais. | - Identificar os direitos e deveres em situação de acidente ou doença profissional, segundo o decreto-lei 503/99 de 20 de novembro. | Participação; Empenho; Motivação; Assiduidade. | 2 H 30 m |
|---------------------|--|--|---|---|----------|

Carga Horária: 25 horas

Sessão 5.

Nome do Formador: _____

Rubrica: _____

| Temas | Conteúdos | Objetivo Geral | Objetivos Específicos | Avaliação | Duração |
|---|---|--|---|---|---------|
| Avaliação Global da Ação através da apresentação de estudos de caso | - Normativos legislativos da Função Pública | -Reconhecer a aplicação teórico-prática dos normativos legislativos. | - Identificar os decretos de lei necessários à análise do estudo de caso. | Participação; Empenho; Motivação; Assiduidade. | 5 Horas |

Importância do Plano de Acolhimento

O Plano de Acolhimento aos novos colaboradores é extremamente importante, pois transmite valores e comportamentos que possibilitam ao recém-chegado uma apresentação mais clara e objetiva do plano organizacional, levando a um melhor desempenho das funções para a qual o novo colaborador se candidata. Portanto, quanto mais eficaz for o plano de acolhimento, mais rápida e melhor será a integração do novo colaborador na empresa.

O plano de acolhimento apresentado tem a duração de cinco dias, com cinco horas diárias, e incluiu os principais normativos legislativos de apoio à função pública, assim como a aplicação teórico-prática do mesmo, de forma a que os novos colaboradores se apercebam do suporte legislativo e se integrem mais facilmente.

BOLA de PAPEL

1- Dinâmica de Grupo

1.1- Objetivo Geral da dinâmica de Grupo: Conhecer e avaliar as competências de um grupo.

1.2- Objetivos Específicos da dinâmica de Grupo apresentada:

Possibilitar que os novos colaboradores se integrem na organização.

Estabelecer uma interação entre os elementos do grupo, permitindo uma melhor integração organizacional.

Contribuir para o dinamismo do grupo, desenvolvendo espírito de equipa e cooperação.

Fornecer ao grupo conhecimentos sobre a cultura e o clima organizacional.

1.3- Descrição da atividade

O formador estrutura um círculo na sala com cadeiras de acordo com o número de formandos, proporcionando aos formandos uma maior possibilidade de comunicação.

Para a realização desta atividade distribuem-se tiras de papel e esferográficas a todos os participantes. Posteriormente pede-se aos participantes que escrevam, na folha de papel uma palavra que melhor identifique o seu perfil socioprofissional e pessoal.

Seguidamente cada formando lê e fundamenta a sua palavra ao grupo com o objetivo de se conhecer as competências e de se proporcionar interações entre eles, de forma a melhorar a cultura e o conhecimento organizacional.

Neste sentido, todos os formandos juntam as palavras descritas na folha de papel de modo a formarem uma bola de papel.

Por fim, esta bola demonstra as principais características dos colaboradores envolvidos nesta formação. O formador após a análise das competências referidas na folha de papel deve salientar algumas das principais características valorizadas pela cultura organizacional.

Em suma, esta formação possibilita uma participação alargada dos formandos baseada na cooperação e envolvimento entre todos os elementos. Esta dinâmica de grupo pretende conhecer as competências socioprofissionais favoráveis ao seu desenvolvimento organizacional.



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

ESCOLA SUPERIOR DE GESTÃO, HOTELARIA E TURISMO

“SUGESTÃO DE MANUAL DE ACOLHIMENTO NA CÂMARA MUNICIPAL DE FARO”

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Docentes: Orientadora Professora Doutora Ileana Monteiro

Co-Orientadora Professora Dra. Manuela Neto

Discente: Tiago Martins N°41791

Faro, 2015

(Apêndice 6)

MUNICÍPIO DE FARO



✓ **Ao novo Colaborador**

Seja bem-vindo.

Acolher um novo colaborador é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração e socialização para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro deste Município.

Este documento foi feito a pensar em si, que passa a participar na vivência da Câmara Municipal de Faro.

É nossa intenção fornecer-lhe uma imagem, a mais aproximada possível, deste Município e prestar-lhe todas as informações que possam contribuir para que os serviços da Câmara Municipal de Faro sejam pautados por um bom desempenho.

Sem pretender ser exaustivo, este manual deve ser encarado por si como um “guia” do funcionamento do Município.

A Câmara Municipal de Faro põe ao seu dispor uma grande quantidade de informação que o ajudará no seu dia a dia.

As dúvidas que venham a surgir-lhe após a leitura do Manual de Acolhimento devem ser, preferencialmente, colocadas à Divisão de Administração e Recursos Humanos, ou ao responsável do departamento onde vai ser integrado.

Deste modo, damos-lhe as boas vindas e desejamos-lhe os maiores sucessos na sua atividade laboral na Câmara Municipal de Faro.

Índice

| | |
|---|-----|
| Objetivos..... | 95 |
| Manual de Acolhimento..... | 96 |
| A quem se destina..... | 97 |
| Para que serve..... | 97 |
| O dia do acolhimento..... | 97 |
| Breve apresentação da Câmara Municipal de Faro..... | 99 |
| Município de Faro..... | 100 |
| Missão..... | 101 |
| Visão..... | 101 |
| Valores..... | 101 |
| Objetivos Estratégicos..... | 102 |
| Princípios Organizacionais..... | 103 |
| Gestão de Recursos Humanos..... | 106 |
| Divisão de Administração e Recursos Humanos..... | 106 |
| Capital Humano..... | 108 |
| Política de Recrutamento, Seleção de Recursos Humanos..... | 109 |
| Requisitos para a Constituição do Vínculo de Emprego Público..... | 110 |
| O Novo Colaborador | 110 |
| Perfil e Competências | 110 |
| Integração e Socialização..... | 110 |
| Formação..... | 111 |
| Direitos, Deveres e Garantias do Empregador Público..... | 111 |
| Deveres do Empregador Público..... | 111 |
| Deveres do trabalhador..... | 113 |

| | |
|--|-----|
| Carreira na Função Pública..... | 115 |
| Competências Funcionais | 116 |
| Modalidades de vínculo e prestação de trabalho para o exercício de funções públicas..... | 118 |
| Horário Laboral | 120 |
| Controlo de Assiduidade..... | 126 |
| Gestão da Formação..... | 128 |
| Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho..... | 129 |
| Avaliação de Desempenho..... | 134 |

Objetivos

✓ O Manual de Acolhimento constitui um instrumento facilitador no processo de integração dos colaboradores e prestadores de serviços que pela primeira vez entram em contacto com a Câmara Municipal de Faro. O principal objetivo deste Manual é fornecer-lhe informações sobre o Município de Faro que facilitem a sua integração no departamento ou serviço em que vai exercer a sua atividade laboral. Este documento permitir-lhe-á, igualmente, tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento do município aos diferentes níveis, devidamente enquadrados nos objetivos gerais do município e nas áreas estratégicas de atuação. Esperamos, ainda, que este Manual contribua para a criação de um bom desempenho de trabalho que, naturalmente terá consequências benéficas sobre o seu desempenho e bem-estar no Município de Faro.

Manual de acolhimento

I. A quem se destina?

✓ O Manual de Acolhimento destina-se, em particular, a todos os colaboradores que iniciam a sua atividade no Município de Faro. No entanto, dele podem tirar proveito, igualmente, os outros que fazem parte do mapa de pessoal do Município, os quais desempenham um papel fundamental na integração dos novos colaboradores.

II. Para que serve?

✓ O Manual de Acolhimento é um documento feito a pensar no novo colaborador e no fornecimento de uma imagem o mais aproximado possível do Município de Faro. O Manual de Acolhimento procura criar as melhores condições de integração aos novos colaboradores para que se identifiquem, o mais rapidamente, possível, com a cultura do município e se sintam membros ativos do mesmo. Tem ainda a finalidade de prestar todas as informações úteis no sentido de servir de “guia” ao funcionamento do município e contribuir para o bom desempenho socioprofissional.

III. O dia do acolhimento

✓ A sua colaboração/integração no Município de Faro resultou após uma análise e contactos que envolveram o seu futuro responsável direto. Uma vez tomada a decisão de colaboração, de parte a parte, e logo que esteja definido o início da sua atividade, será marcado o “Dia do Acolhimento”, em que serão seguidos os seguintes procedimentos: O contacto inicial ou a receção do novo colaborador será feita junto do responsável da sua área, que poderá esclarecer eventuais questões que queira colocar.

Deve, posteriormente, dirigir-se aos serviços administrativos, onde lhe serão entregues um conjunto de documentos a preencher (Ficha de dados pessoais e Declaração para efeitos de Imposto de Rendimento Singular “IRS”), visando a recolha de mais dados necessários à elaboração do seu registo biográfico, bem como, se aplicável, promover a inscrição na Segurança Social. Por isso, deverá ser portador dos seguintes documentos de identificação:

- Cópia do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão;
- Cópia do Cartão de Contribuinte (NIF);
- Número de beneficiário da Segurança Social;
- Número de Identificação bancária do banco onde tem conta (NIB);
- Cumprimento das leis de vacinação obrigatória;
- 1 Foto.

✓ Em seguimento à apresentação, o novo colaborador será conduzido numa visita às instalações onde funcionam os diversos serviços do Município de Faro, sendo-lhe apresentado o serviço que passará a integrar.

✓ Posteriormente assinará o contrato de trabalho, estágio ou outro, consoante o tipo de estatuto que o ligará ao Município de Faro. Ser-lhe-á, então, entregue o Manual de Acolhimento.

✓ Poderá ser integrado numa Ação de Formação de Acolhimento/Integração, sobre:

- Apresentação da Organização
- Instalações (área total, edifícios administrativos, instalações sociais, etc.);
- Organograma;
- Missão e Cultura da Organização;
- Política de Formação e Recrutamento;
- Higiene e Segurança no Trabalho.

Breve apresentação da Câmara Municipal de Faro



I. Município de Faro

O Município de Faro é uma organização governamental, no qual os serviços municipais estão dispostos por uma estrutura nuclear constituída por três unidades orgânicas nucleares, mais especificamente o Departamento de Administração e Finanças, o Departamento de Infraestruturas e Urbanismo e o Departamento de Ação Social e Educação, por doze unidades orgânicas flexíveis, sendo ainda formado por duas unidades orgânicas dirigidas por titulares de cargos de direção intermédia de 3º grau, sessenta e uma subunidades orgânicas e duas equipas de projeto.

Os objetivos do Município de Faro pretendem:

- A realização eficiente das ações e tarefas definidas pelos órgãos municipais;
- A obtenção máxima de índices quantitativos e qualitativos na prestação de serviços às populações; o aproveitamento de todos os recursos disponíveis com vista a uma gestão equilibrada e moderna; a promoção da participação dos agentes sociais e económicos nas decisões e na atividade municipal e por fim a valorização cívica e profissional dos funcionários municipais.

Os serviços municipais são compostos por um conjunto de princípios orientadores que visam proporcionar serviços à população, respeitando as decisões dos órgãos autárquicos democraticamente eleitos, tendo em consideração o respeito pela igualdade e pela legalidade de tratamento de todos os cidadãos, a racionalidade da gestão, a qualidade e inovação, com vista ao aumento da produtividade e à desburocratização e por fim a administração aberta permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos em que sejam diferentemente interessados, nos termos legais.

O plano estratégico do Município de Faro tem como objetivo promover a melhoria das condições de vida da população do município, sendo que desenvolve

medidas a nível económico, social e cultural. Porém, estes planos devem ser cumpridos e desenvolvidos em todos os níveis de atuação, de forma a cumprir as metas e os objetivos do município. Portanto, todos os serviços cooperam com os órgãos municipais no planeamento e na programação dos instrumentos, respeitando os vínculos de atuação dos serviços.

II. Missão

A missão do município de Faro é planear e executar uma política municipal de interesse público nos diversos domínios da sua atuação, organizando as atividades na prossecução da melhoria das condições de vida, de trabalho e de lazer dos seus munícipes e de todos os que nos visitam.

III. Visão

Esta organização tem como visão ser um município de referência, prestando um serviço público de excelência, qualidade, eficiência e eficácia, numa ótica de responsabilidade e responsabilização, orientando-se por critérios de rigor, exigência, justiça social, transparência e integridade, afirmando-se como uma instituição de referência na sua atuação. Logo, demonstra que é uma organização de excelência ao nível dos serviços municipais prestados, adaptando respostas inovadoras e adequadas a novas realidades, apostando ainda na satisfação permanente da população.

IV. Valores

- Sentido público de serviço à população;
- Transparência, o diálogo e participação expressa no respeito pelas posições de cada um;

- Qualidade, a inovação e desburocratização numa procura de melhoria contínua da prestação de serviços;

- Qualidade de gestão baseada em critérios técnicos, humanos, económicos e financeiros que sejam racionais e eficazes.

V. Objetivos Estratégicos

- Promover uma cultura de programação, planeamento e concretização do Plano e Orçamentos no respeito pelas regras de um maior rigor e adequação aos recursos existentes;

- Programar e concretizar os principais projetos, obras e iniciativas, de acordo com um sistema de permanente planeamento, controlo e articulação interdepartamental;

- Manter uma atitude de contínua implementação, avaliação e correção dos procedimentos administrativos e operacionais;

- Aproveitar todas as potencialidades decorrentes das aplicações e tecnologias da informação existente, promovendo um menor uso do “papel”;

- Reforçar a banalização das redes de comunicação inter-serviços, apostando no seu alargamento às juntas de Freguesia e entidades externas ao Município;

- Organizar os serviços municipais numa ótica clara de resposta às necessidades dos utentes;

- Testar e implementar os mais ajustados princípios de uma gestão pela qualidade ao nível do trabalho interno e numa perspetiva dos melhores resultados para os utentes;

- Implementar o Sistema Integrado da Gestão e Avaliação de Desempenho (SIADAP) num formato de elevada exigência individual e coletiva adotando o *Balanced*

Score Card como modelo de organização e programação de atividades dos serviços municipais;

- Concretizar um plano de formação contínua de todos os colaboradores, assente num plano de curto e médio prazo;

- Promover a racionalização de recursos humanos, financeiros e orçamentos na perspetiva de uma gestão eficaz e equilibrada.

VI. Princípios Organizacionais

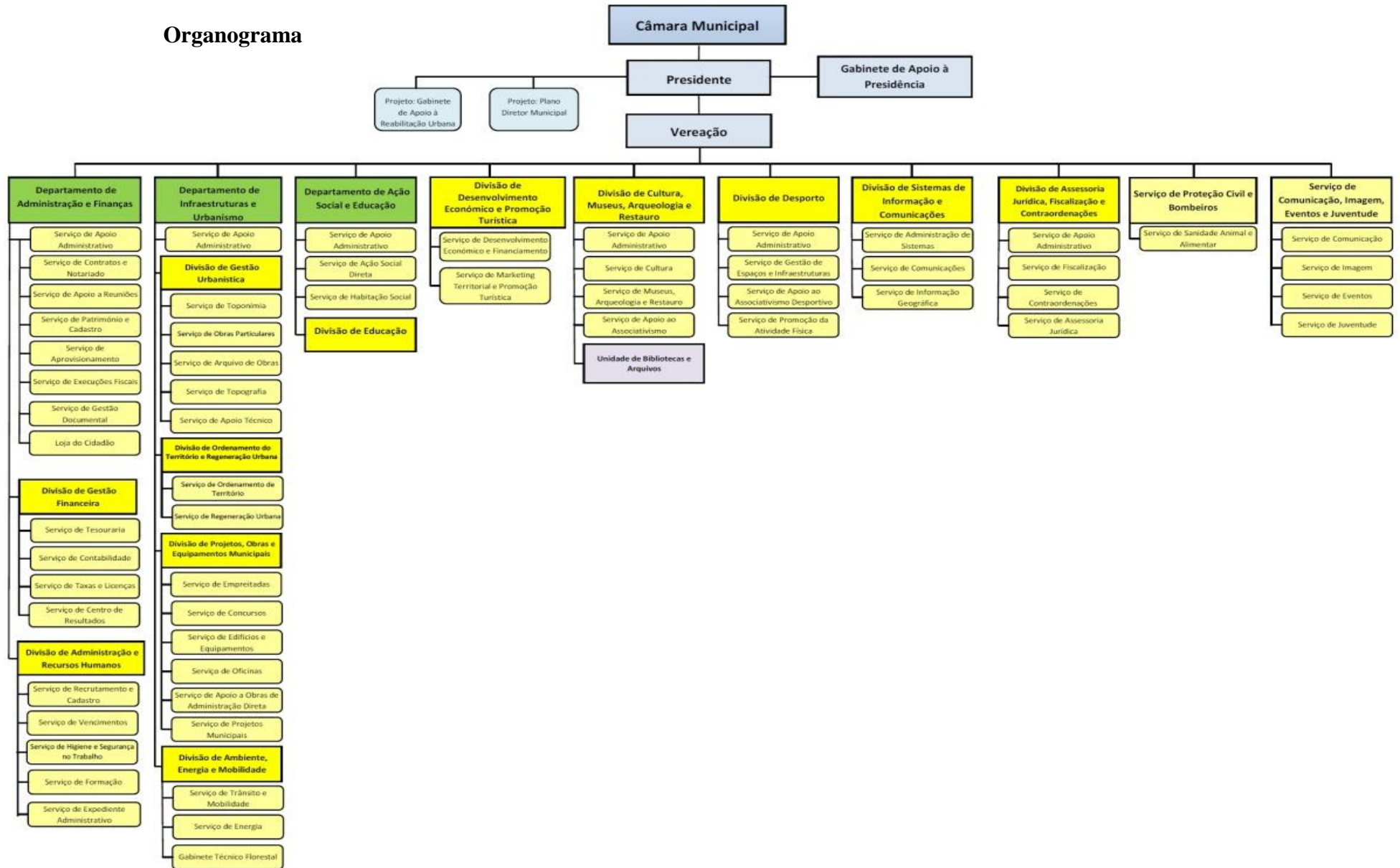
O Município de Faro é composto por diversos serviços que dão respostas adequadas e especializadas às necessidades da população do Município de Faro com o objetivo de proporcionar qualidade de vida aos munícipes. Logo, para atingir este patamar de excelência na qualidade do atendimento dos cidadãos do município de Faro é necessário que os colaboradores tenham competências necessárias para o cumprimento das suas funções.

Para que o Município de Faro continue a funcionar no seu melhor é fundamental não descurar a liderança organizacional bem estruturada e ter sempre em perspetiva os seus próprios objetivos. Para além disso, deverá primar pela oferta de uma boa estabilidade profissional aos colaboradores e pela manutenção dos sentimentos de segurança que permitirão o contínuo desenvolvimento organizacional. Outro aspeto a salientar, é a necessidade permanente de formação dos colaboradores, de forma a melhorar continuamente a qualidade dos serviços.

Esta organização possui uma diversidade de serviços de qualidade que têm como base os princípios da inovação e da criatividade, estes são identificados como fatores essenciais para o sucesso do Município de Faro.

A Câmara Municipal de Faro pretende promover o bem-estar dos cidadãos do município. Portanto, todos os serviços cooperam com os órgãos municipais no planeamento e na programação dos instrumentos, respeitando os vínculos de atuação dos mesmos. Assim sendo, o município pretende que todos colaboradores se envolvem na vida da organização, de forma a proporcionam serviços de qualidade que permitam o desenvolvimento e manutenção da organização.

Organograma



Gestão de Recursos Humanos



I. Divisão de Administração e Recursos Humanos

✓ Serviço de Recrutamento e Cadastro

a) Assegurar a gestão de carreiras;

b) Organizar e manter atualizado os processos individuais;

c) Apoiar técnica e administrativamente o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores, bem como o processo de indigitação e eleição da comissão partidária;

d) Preparar e instruir os procedimentos concursais de recrutamento, mobilidade e cedência de interesse público;

e) Organizar e gerir a circulação, encaminhamento e o arquivo em suporte papel, entre edifícios e serviços municipais, em estreita colaboração com todos os departamentos e, em especial, com o sistema de Gestão documental.

✓ Serviço de Vencimentos

a) Gerir os sistemas de assiduidade;

b) Processar as remunerações, abonos e ADSE;

c) Recolher e tratar dados para fins estatísticos e de gestão, designadamente a assiduidade, trabalho extraordinário, ajudas de custo e comparticipação na doença;

d) Organizar e gerir a circulação, encaminhamento e o arquivo em suporte papel, entre edifícios e serviços municipais, em estreita colaboração com todos os departamentos e, em especial, com o sistema de gestão documental.

✓ **Serviço de Higiene e Segurança no Trabalho**

- a) Instruir os processos de aposentação;
- b) Proceder à gestão de pessoal da limpeza e segurança colocado nos diversos edifícios da Câmara, definindo os critérios ou determinando a sua afetação ou mobilidade;
- c) Elaborar o plano de prevenção de riscos profissionais, bem como planos detalhados de prevenção e proteção exigidos por legislação específica;
- d) Colaborar na conceção de locais, métodos e organização do trabalho, bem como na escolha e na manutenção de equipamentos de trabalho;
- e) Supervisionar o aprovisionamento, a validade e a conservação dos equipamentos de trabalho;
- f) Participar os acidentes de trabalho à companhia de seguros dentro dos prazos legais;
- g) Elaborar os relatórios de acidentes de trabalho e auditorias internas mantendo atualizado os respetivos processos;
- h) Promover ações de sensibilização e fiscalização com vista ao cumprimento dos normativos legais e à promoção da saúde;
- i) Organizar e gerir a circulação, encaminhamento e o arquivo em suporte papel, entre edifícios e serviços municipais, em estreita colaboração com todos os departamentos e, em especial, com o sistema de Gestão documental.

✓ **Serviço de Formação**

- a) Realizar o levantamento de necessidades, colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional do pessoal da autarquia e elaborar para aprovação o plano anual de formação;

b) Organizar e gerir a circulação, encaminhamento e o arquivo em suporte papel, entre edifícios e serviços municipais, em estreita colaboração com todos os departamentos e, em especial, com o sistema de Gestão documental.

✓ **Serviço de Expediente**

a) Gerir o mapa de pessoal e elaborar o orçamento de estado;

b) Promover, em articulação com os restantes serviços, uma adequada afetação dos recursos humanos, tendo em vista os objetivos definidos e o perfil de competências profissionais.

II. Capital Humano

Tendo em conta que os colaboradores são o elo fundamental para desempenharmos a nossa Missão e prestarmos serviços de qualidade aos nossos municípios, centramos o processo de recrutamento e seleção na qualificação e preparação dos colaboradores, valorizando as suas competências profissionais, as suas capacidades técnicas e suas aptidões pessoais.

São objetivos primordiais da política de recrutamento, seleção e retenção do município:

- Garantir que a incorporação de novos colaboradores é feita atempadamente;
- Que estes têm um perfil de atitudes, capacidades e competências ajustado às necessidades e responsabilidades funcionais da Câmara Municipal de Faro;
- Contribuir para o aproveitamento de sinergias no seio das equipas.

III. Política de Recrutamento, Seleção de Recursos Humanos

O recrutamento do pessoal deverá ser analisado pela Divisão de Administração e Recursos Humanos, considerando a possibilidade de existir recrutamento interno que

permite oferecer aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional no Município de Faro. As vagas disponibilizadas deverão ser divulgadas através de procedimento concursal, publicado no Diário da República, na Bolsa de Emprego Público (www.bep.gov.pt), jornais de expansão nacional e através do site da Câmara Municipal de Faro (www.cm-faro.pt), sendo que as candidaturas deverão ser efetuadas de acordo com os prazos definidos nos respetivos avisos.

A valorização do colaborador pelo reconhecimento do seu trabalho e desempenho constitui uma das bases para a retenção dos seus recursos humanos. Adicionalmente, o Município de Faro promove um bom ambiente de trabalho, através da motivação dos seus colaboradores, procurando a sua satisfação aos mais diversos níveis, tal como as condições de trabalho e a formação e sensibilização para a melhoria das competências.

O Município de Faro, promove a seleção de profissionais qualificados, de acordo com requisitos técnicos, pessoais e comportamentais com vista à prestação de serviços de qualidade e excelência aos seus munícipes e estabelece as diretrizes que viabilizem os processos de recrutamento e seleção de pessoal de acordo com a missão e os objetivos estratégicos do município. Adota métodos e critérios de seleção baseados na não discriminação de género, idade, raça, religião, deficiência e orientação sexual, com base na legislação em vigor.

IV. Requisitos para a Constituição do Vínculo de Emprego Público

- a) Nacionalidade portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, por convenção internacional ou por lei especial;
- b) 18 anos de idade completos;

c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;

d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;

e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

O Novo Colaborador

A. Perfil e Competências

-Capacidade de adaptação;

- Dinâmico, criativo e ativo;

-Espírito de equipa;

-Indulgência à Pressão e Contrariedades;

-Produtivo mesmo em ambiente de pressão;

- Controlo emocional;

-Reunir aptidões para desempenhar as funções que são propostas de acordo com as necessidades evidenciadas.

B. Integração e Socialização

O Município de Faro deverá proporcionar aos colaboradores condições de trabalho e garantir o acolhimento e ambientação dos novos colaboradores, inclusive promovendo a sua adaptação à cultura do município.

C. Formação

O Município de Faro deverá proporcionar a todos os colaboradores formações em área específicas de acordo com as suas necessidades e de carácter obrigatório exigível por lei. A cultura de formação do Município de Faro aposta nos processos

formativos, no reconhecimento, na validação e na certificação de competências profissionais.

V. Direitos, Deveres e Garantias do Empregador Público

- O empregador público e o trabalhador, no cumprimento das respetivas obrigações, assim como no exercício dos correspondentes direitos, devem agir de boa-fé.

- O empregador público e o trabalhador devem colaborar na obtenção da qualidade do serviço e da produtividade, bem como na promoção humana, profissional e social do trabalhador.

Deveres do Empregador Público

O empregador público deve:

- a) Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;
- b) Pagar pontualmente a remuneração, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- c) Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral;
- d) Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional;
- e) Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- f) Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;

g) Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;

h) Adotar, no que se refere à segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram, para o órgão ou serviço ou para a atividade, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;

i) Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença;

j) Manter permanentemente atualizado o registo do pessoal em cada um dos seus órgãos ou serviços, com indicação dos nomes, datas de nascimento e de admissão, modalidades de vínculo, categorias, promoções, remunerações, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da remuneração ou diminuição dos dias de férias.

O empregador público deve proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação, nos termos de legislação especial.

É proibido ao empregador público:

a) Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como aplicar-lhe sanções disciplinares ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;

b) Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;

c) Exercer pressão sobre o trabalhador para que o influencie desfavoravelmente nas condições de trabalho próprias ou dos colegas;

d) Diminuir a remuneração, salvo nos casos previstos na lei;

e) Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei;

- f) Sujeitar o trabalhador a mobilidade, salvo nos casos previstos na lei;
- g) Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios do empregador público ou por pessoa por ela indicada, salvo nos casos especialmente previstos;
- h) Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pelo empregador público ou por pessoa por ele indicada;
- i) Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores;
- j) Fazer cessar o vínculo e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.

2 - Os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento necessárias ao seu desenvolvimento profissional.

Deveres do trabalhador

São deveres gerais dos trabalhadores:

- a) O dever de prossecução do interesse público consiste na sua defesa, no respeito pela Constituição, pelas leis e pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.
- a) O dever de isenção consiste em não retirar vantagens, diretas ou indiretas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiro, das funções que exerce.
- a) O dever de imparcialidade consiste em desempenhar as funções com equidistância relativamente aos interesses com que seja confrontado, sem discriminar

positiva ou negativamente qualquer deles, na perspetiva do respeito pela igualdade dos cidadãos.

b) O dever de informação consiste em prestar ao cidadão, nos termos legais, a informação que seja solicitada, com ressalva daquela que, naqueles termos, não deva ser divulgada.

c) O dever de zelo consiste em conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares e as ordens e instruções dos superiores hierárquicos, bem como exercer as funções de acordo com os objetivos que tenham sido fixados utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.

d) O dever de obediência consiste em adotar e cumprir as ordens dos legítimos superiores hierárquicos, dadas em objeto de serviço e com a forma legal.

e) O dever de lealdade consiste em desempenhar as funções com subordinação aos objetivos do órgão ou serviço.

f) O dever de correção consiste em tratar com respeito os utentes dos órgãos ou serviços e os restantes trabalhadores e superiores hierárquicos.

g) Os deveres de assiduidade e de pontualidade consistem em comparecer ao serviço regular e continuamente e nas horas que estejam designadas.

h) O trabalhador tem o dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exerce funções, das quais apenas pode ser dispensado por motivo atendível.

i) Na situação de requalificação, o trabalhador deve observar os deveres especiais inerentes a essa situação.

Carreira na Função Pública

✓ **Carreiras Gerais**

a) A caracterização das carreiras gerais, em função do número e designação das categorias em que se desdobram, dos conteúdos funcionais, dos graus de complexidade funcional e do número de posições remuneratórias de cada categoria.

b) A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por coordenadores técnicos da carreira de assistente técnico depende da existência de unidades orgânicas flexíveis com o nível de secção ou da necessidade de coordenar, pelo menos, 10 assistentes técnicos do respetivo setor de atividade.

c) A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por encarregados gerais operacionais da carreira de assistente operacional depende da necessidade de coordenar, pelo menos, três encarregados operacionais do respetivo setor de atividade.

d) A previsão, nos mapas de pessoal, de postos de trabalho que devam ser ocupados por encarregados operacionais da carreira de assistente operacional depende da necessidade de coordenar, pelo menos, 10 assistentes operacionais do respetivo setor de atividade.

Competências Funcionais

✓ **Carreira de Técnico superior**

Na categoria de Técnico Superior prevalecem as seguintes funções:

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.

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. Funções exercidas com responsabilidade e autonomia técnica, ainda que com enquadramento superior qualificado. Representação do órgão ou serviço em assuntos da sua especialidade, tomando opções de índole técnica, enquadradas por diretivas ou orientações superiores.

✓ **Carreira de Assistente técnico**

Na categoria de Coordenador Técnico prevalecem as seguintes funções:

Funções de chefia técnica e administrativa em uma subunidade orgânica ou equipa de suporte, por cujos resultados é responsável.

Realização das atividades de programação e organização do trabalho do pessoal que coordena, segundo orientações e diretivas superiores. Execução de trabalhos de natureza técnica e administrativa de maior complexidade. Funções exercidas com relativo grau de autonomia e responsabilidade.

Na categoria de Assistente Técnico prevalecem as seguintes funções:

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.

Carreira de Assistente operacional

Na categoria de Encarregado geral Operacional prevalecem as seguintes funções:

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.

Na categoria de Encarregado Operacional prevalecem as seguintes funções:

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.

Na categoria de Assistente Operacional prevalecem as seguintes funções:

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

Modalidades de vínculo e prestação de trabalho para o exercício de funções públicas

Vínculo de nomeação

1 - O vínculo de emprego público constitui-se por nomeação nos casos de exercício de funções no âmbito das seguintes atribuições, competências e atividades:

- a) Missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes;
- b) Representação externa do Estado;
- c) Informações de segurança;
- d) Investigação criminal;
- e) Segurança pública, quer em meio livre quer em meio institucional;
- f) Inspeção.

2 - As funções referidas no número anterior desenvolvem-se no âmbito de carreiras especiais.

Comissão de serviço

1 - O vínculo de emprego público constitui-se por comissão de serviço nos seguintes casos:

- a) Cargos não inseridos em carreiras, designadamente cargos dirigentes;
- b) Funções exercidas com vista à aquisição de formação específica, habilitação académica ou título profissional por trabalhador com vínculo de emprego público por tempo indeterminado.

2 - Na falta de norma especial, aplica-se à comissão de serviço a regulamentação prevista para o vínculo de emprego público de origem e, quando este não exista, a regulamentação prevista para os trabalhadores contratados.

Prestação de serviço

1 - O contrato de prestação de serviço para o exercício de funções públicas é celebrado para a prestação de trabalho em órgão ou serviço sem sujeição à respetiva disciplina e direção, nem horário de trabalho.

2 - O contrato de prestação de serviço para o exercício de funções públicas pode revestir as seguintes modalidades:

- a) Contrato de tarefa, cujo objeto é a execução de trabalhos específicos, de natureza excecional, não podendo exceder o termo do prazo contratual inicialmente estabelecido;

- b) Contrato de avença, cujo objeto é a execução de prestações sucessivas no exercício de profissão liberal, com retribuição certa mensal, podendo ser feito cessar, a todo o tempo, por qualquer das partes, mesmo quando celebrado com cláusula de prorrogação tácita, com aviso prévio de 60 dias e sem obrigação de indemnizar.

3 - São nulos os contratos de prestação de serviço para o exercício de funções públicas em que exista subordinação jurídica, não podendo os mesmos dar origem à constituição de um vínculo de emprego público.

4 - A nulidade dos contratos de prestação de serviço não prejudica a produção plena dos seus efeitos durante o tempo em que tenham estado em execução, sem prejuízo da responsabilidade civil, financeira e disciplinar em que incorre o seu responsável.

Continuidade do exercício de funções públicas

O exercício de funções ao abrigo de qualquer modalidade de vínculo de emprego público, em qualquer dos órgãos ou serviços a que a presente lei é aplicável, releva como exercício de funções públicas na carreira, na categoria ou na posição remuneratória, conforme os casos, quando os trabalhadores, mantendo aquele exercício de funções, mudem definitivamente de órgão ou serviço.



Horário Laboral

O regime de horário laboral que se encontra em vigor na Câmara Municipal de Faro é de 8 horas diárias, distribuídas pelos 5 dias úteis da semana, num total de 40 horas semanais.

I. Período da Manhã

- ✓ 08:00h
- ✓ 09:00h

II. Período de Almoco

✓ 12:00h – 13:00h

✓ 13:00h – 14:00h

III. Período da Tarde

- ✓ A saída poderá ocorrer entre as 17:00h e as 18:00h consoante a hora de entrada no período da manhã.

IV. Modalidades de Horário**✓ Horário flexível**

Horário flexível é o que permite ao trabalhador de um serviço gerir os seus tempos de trabalho, escolhendo as horas de entrada e de saída.

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

- a) A flexibilidade não pode afetar o regular e eficaz funcionamento dos órgãos ou serviços, especialmente no que respeita às relações com o público;
- b) É obrigatória a previsão de plataformas fixas da parte da manhã e da parte da tarde, as quais não podem ter, no seu conjunto, duração inferior a quatro horas;
- c) Não podem ser prestadas, por dia, mais de 10 horas de trabalho;
- d) O cumprimento da duração do trabalho deve ser aferido à semana, à quinzena ou ao mês.

O débito de horas, apurado no final de cada período de aferição, dá lugar à marcação de uma falta, que deve ser justificada nos termos da legislação aplicável, por cada período igual ou inferior à duração média diária do trabalho.

Relativamente aos trabalhadores com deficiência, o excesso ou débito de horas apurado no final de cada um dos períodos de aferição pode ser transportado para o

período imediatamente seguinte e nele compensado, desde que não ultrapasse o limite de cinco e dez horas, respetivamente, para a quinzena e para o mês.

✓ **Horário rígido**

Horário rígido é aquele que, exigindo o cumprimento da duração semanal do trabalho, se reparte por dois períodos diários, com horas de entrada e de saída fixas idênticas, separados por um intervalo de descanso.

Sem prejuízo de determinação em contrário do dirigente máximo do serviço, o horário rígido é o seguinte:

a) Serviços de regime de funcionamento comum que encerram ao sábado:

Período da manhã - das 9 horas às 13 horas;

Período da tarde - das 14 horas às 18 horas.

b) Serviços de regime de funcionamento especial que funcionam ao sábado de manhã:

Período da manhã - das 9 horas e 30 minutos às 13 horas, de segunda-feira a sexta-feira, e até às 12 horas, aos sábados;

Período da tarde - das 14 horas às 18 horas, de segunda-feira a sexta-feira.

A adoção do horário rígido não prejudica a possibilidade de fixação, para os trabalhadores com deficiência, pelo respetivo dirigente máximo e a pedido do interessado, de mais do que um intervalo de descanso e com duração diferente da prevista no regime geral, mas sem exceder no total os limites neste estabelecido.

✓ **Horário desfasado**

Horário desfasado é aquele que, embora mantendo inalterado o período normal de trabalho diário, permite estabelecer, serviço a serviço ou para determinado grupo ou

grupos de pessoal, e sem possibilidade de opção, horas fixas diferentes de entrada e de saída.

✓ **Jornada contínua**

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

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

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

a) Trabalhador progenitor com filhos até à idade de 12 anos ou, independentemente da idade, com deficiência ou doença crónica;

b) Trabalhador adotante, nas mesmas condições dos trabalhadores progenitores;

c) Trabalhador que, substituindo-se aos progenitores, tenha a seu cargo neto com idade inferior a 12 anos;

d) Trabalhador adotante, tutor ou pessoa a quem foi deferida a confiança judicial ou administrativa do menor, bem como o cônjuge ou a pessoa em união de facto com qualquer daqueles ou com progenitor, desde que viva em comunhão de mesa e habitação com o menor;

e) Trabalhador estudante;

f) No interesse do trabalhador, sempre que outras circunstâncias relevantes, devidamente fundamentadas, o justifiquem;

g) No interesse do serviço, quando devidamente fundamentado.

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

✓ **Trabalho por turnos**

D. Considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas.

E. Devem ser organizados turnos de pessoal diferentes sempre que o período de funcionamento do órgão ou serviço ultrapasse os limites máximos do período normal de trabalho.

F. A duração de trabalho de cada turno não pode ultrapassar os limites máximos dos períodos normais de trabalho.

A prestação de trabalho por turnos deve obedecer às seguintes regras:

a) Os turnos são rotativos, estando o respetivo pessoal sujeito à sua variação regular;

b) Nos serviços de funcionamento permanente não podem ser prestados mais de seis dias consecutivos de trabalho;

c) As interrupções a observar em cada turno devem obedecer ao princípio de que não podem ser prestadas mais de cinco horas de trabalho consecutivo;

d) As interrupções destinadas a repouso ou refeição, quando não superiores a 30 minutos, consideram-se incluídas no período de trabalho;

e) O dia de descanso semanal deve coincidir com o domingo, pelo menos uma vez em cada período de quatro semanas;

f) A mudança de turno só pode ocorrer após o dia de descanso.

✓ **Regimes de turnos**

O regime de turnos é:

- a) Permanente, quando o trabalho for prestado em todos os dias da semana;
- b) Semanal prolongado, quando for prestado em todos os cinco dias úteis e no sábado ou domingo;
- c) Semanal, quando for prestado apenas de segunda-feira a sexta-feira.

O regime de turnos é total quando for prestado em, pelo menos, três períodos de trabalho diário e parcial quando prestado em apenas dois períodos.

✓ **Condições da isenção de horário de trabalho**

A. Os trabalhadores titulares de cargos dirigentes e que chefiem equipas multidisciplinares gozam de isenção de horário de trabalho, nos termos dos respetivos estatutos.

B. Podem ainda gozar de isenção de horário, outros trabalhadores mediante celebração de acordo escrito com o respetivo empregador público, desde que tal isenção seja admitida por lei ou por instrumento de regulamentação coletiva de trabalho.

C. A isenção de horário não dispensa a observância do dever geral de assiduidade, nem o cumprimento da duração semanal de trabalho legalmente estabelecida.

e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar do trabalhador;

f) As motivadas por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada menor;

g) As dadas por candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral, nos termos da correspondente lei eleitoral;

h) As motivadas pela necessidade de tratamento ambulatorio, realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, que não possam efetuar-se fora do período normal de trabalho e só pelo tempo estritamente necessário;

i) As motivadas por isolamento profilático;

j) As dadas para doação de sangue e socorrismo;

k) As motivadas pela necessidade de submissão a métodos de seleção em procedimento concursal;

l) As dadas por conta do período de férias;

m) As que por lei sejam como tal consideradas.

São consideradas injustificadas as faltas que não se encontram previstas no nº2 do artigo 134 da lei nº35/2014 de 20 de Junho.

Gestão da Formação



✓ Política de Formação

O Município de Faro desenvolveu uma política de formação eficiente de forma a dar resposta a todas as necessidades formativas dos seus colaboradores. Deste modo, ela

deve ser entendida como um processo global de gestão e de desenvolvimento dos Recursos Humanos que contribuí para o mérito do Município.

A formação que se desenvolve no Município de Faro é um meio para atingir os objetivos, previamente definidos e, deste modo contribuir para o reforço constante das competências dos seus colaboradores. Não esquecendo nunca que a formação é um dos fatores dinâmicos mais importantes da competitividade de um município, de forma a atualizar-se e a dar resposta às constantes mudanças e desafios que enfrenta.

A formação profissional é um processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de uma actividade profissional, perante a aquisição e o desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional (Lei n.º 50/98 de 11 de Março).

I. Direito e dever de formação profissional

✓ Os funcionários e agentes da Administração Pública têm o direito de frequentar acções de formação profissional.

✓ Os funcionários e agentes da Administração Pública, bem como os candidatos sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, são obrigados a frequentar as acções de formação profissional para as quais foram designados, especialmente as que se destinem a melhorar o seu desempenho profissional ou a suprir carências detectadas na avaliação do seu desempenho. (Artigo 4 da Lei n.º 50/98 de 11 de Março).

Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho



✓ Serviço da Segurança e Saúde no Trabalho

O cumprimento das regras de saúde, higiene e segurança são parte fundamental das condições de trabalho do Município de Faro, para que se consiga atingir a qualidade de vida, quer pessoal, quer profissional.

As atividades de saúde, higiene e segurança no trabalho visam a prevenção de riscos profissionais e a promoção da saúde do trabalhador e aplicam-se a nível individual e coletivo.

O Município de Faro dispõe de um serviço de Higiene e Segurança no Trabalho que controla a manutenção de todos os equipamentos de trabalho e promove ações de sensibilização, fiscalização com vista ao cumprimento das normas estabelecidas pela lei e à promoção da saúde.

✓ Condições de trabalho do Serviço da Segurança e Saúde no Trabalho

São proibidas ao menor de idade as atividades cuja realização esteja sujeita às seguintes condições de trabalho:

- a) Risco de desabamento;
- b) Manipulação de aparelhos de produção, de armazenamento ou de utilização de gases comprimidos, liquefeitos ou dissolvidos;
- c) Utilização de cubas, tanques, reservatórios, garrafas ou botijas que contenham agentes químicos, substâncias ou misturas;

d) Condução ou operação de veículos de transporte, tratores, empilhadores e máquinas de terraplanagem;

e) Libertação de poeiras de sílica livre, nomeadamente na projeção de jatos de areia;

f) Vazamento de metais em fusão;

g) Operações de sopro de vidro;

h) Locais de criação ou conservação de animais ferozes ou venenosos;

i) Realizadas no subsolo;

j) Realizadas em sistemas de drenagem de águas residuais;

l) Realizadas em pistas de aeroportos; m) Realizadas em atividades que decorram em clubes noturnos e similares;

m) Cujas cadências seja condicionada por máquinas e a retribuição determinada em função do resultado.

2 — São, ainda, proibidas a menor com idade inferior a 16 anos as atividades que sejam realizadas em discotecas e similares.

✓ **Objetivos do Serviço da Segurança e Saúde no Trabalho**

A atividade do serviço de segurança e de saúde no trabalho visa:

a) Assegurar as condições de trabalho que salvaguardem a segurança e a saúde física e mental dos trabalhadores;

b) Desenvolver as condições técnicas que assegurem a aplicação das medidas de prevenção;

c) Informar e formar os trabalhadores no domínio da segurança e saúde no trabalho;

d) Informar e consultar os representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho ou, na sua falta, os próprios trabalhadores (artigo 66 da lei nº3/2014 de 28 de Janeiro).

Atividades principais do serviço de segurança e de saúde no trabalho:

O serviço de segurança e de saúde no trabalho deve tomar as medidas necessárias para prevenir os riscos profissionais e promover a segurança e a saúde dos trabalhadores, nomeadamente:

- a) Planear a prevenção, integrando, a todos os níveis e para o conjunto das atividades da empresa, a avaliação dos riscos e as respetivas medidas de prevenção;
- b) Proceder à avaliação dos riscos, elaborando os respetivos relatórios;
- c) Elaborar o plano de prevenção de riscos profissionais, bem como planos detalhados de prevenção e proteção exigidos por legislação específica;
- d) Participar na elaboração do plano de emergência interno, incluindo os planos específicos de combate a incêndios, evacuação de instalações e primeiros socorros;
- e) Colaborar na conceção de locais, métodos e organização do trabalho, bem como na escolha e na manutenção de equipamentos de trabalho;
- f) Supervisionar o aprovisionamento, a validade e a conservação dos equipamentos de proteção individual, bem como a instalação e a manutenção da sinalização de segurança;
- g) Realizar exames de vigilância da saúde, elaborando os relatórios e as fichas, bem como organizar e manter atualizados os registos clínicos e outros elementos informativos relativos ao trabalhador;
- h) Desenvolver atividades de promoção da saúde;
- i) Coordenar as medidas a adotar em caso de perigo grave e iminente;

j) Vigiar as condições de trabalho de trabalhadores em situações mais vulneráveis;

l) Conceber e desenvolver o programa de informação para a promoção da segurança e saúde no trabalho, promovendo a integração das medidas de prevenção nos sistemas de informação e comunicação da empresa;

m) Conceber e desenvolver o programa de formação para a promoção da segurança e saúde no trabalho;

n) Apoiar as atividades de informação e consulta dos representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde no trabalho ou, na sua falta, dos próprios trabalhadores;

o) Assegurar ou acompanhar a execução das medidas de prevenção, promovendo a sua eficiência e operacionalidade;

p) Organizar os elementos necessários às notificações obrigatórias;

q) Elaborar as participações obrigatórias em caso de acidente de trabalho ou doença profissional;

r) Coordenar ou acompanhar auditorias e inspeções internas;

s) Analisar as causas de acidentes de trabalho ou da ocorrência de doenças profissionais, elaborando os respetivos relatórios;

t) Recolher e organizar elementos estatísticos relativos à segurança e à saúde no trabalho.

2 — O serviço de segurança e de saúde no trabalho deve manter atualizados, para efeitos de consulta, os seguintes elementos:

a) Resultados das avaliações de riscos profissionais;

b) Lista de acidentes de trabalho que tenham ocasionado ausência por incapacidade para o trabalho, bem como acidentes ou incidentes que assumam particular gravidade na perspetiva da segurança no trabalho;

c) Relatórios sobre acidentes de trabalho que originem ausência por incapacidade para o trabalho ou que revelem indícios de particular gravidade na perspetiva da segurança no trabalho;

d) Lista das situações de baixa por doença e do número de dias de ausência ao trabalho, a ser remetida pelo serviço de pessoal e, no caso de doenças profissionais, a relação das doenças participadas;

e) Lista das medidas, propostas ou recomendações formuladas pelo serviço de segurança e de saúde no trabalho.

3 — Quando as atividades referidas nos números anteriores implicarem a adoção de medidas cuja concretização dependa essencialmente de outros responsáveis da empresa, o serviço de segurança e de saúde no trabalho deve informá-los sobre as mesmas e cooperar na sua execução.

4 — O empregador deve respeitar a legislação disciplinadora da proteção de dados pessoais.

5 — O empregador deve manter a documentação relativa à realização das atividades a que se referem os números anteriores e à disposição das entidades com competência inspetiva durante cinco anos.

6 — Constitui contraordenação grave a violação do disposto no presente artigo.

c) O empregador, sempre que a violação tenha sido praticada por serviço interno da empresa (artigo 77-B da lei nº3/2014 de 28 de Janeiro).

Avaliação de Desempenho



Os Colaboradores do Município de Faro são avaliados pelo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Este processo inicia-se com o preenchimento dos formulários de avaliação destinados a esse fim e que devem ser preenchidos pelo Avaliado e pelo Avaliador. Após uma fase de interação entre o avaliado e o avaliador, o processo termina com a atribuição de uma notação de desempenho, que poderá resultar numa progressão na carreira. A finalidade principal desta avaliação é a de encontrar os aspectos que devem ser melhorados e reforçados.

Princípios da avaliação do desempenho

- a) Orientação para resultados, promovendo a excelência e a qualidade;
- b) Universalidade, assumindo-se como um sistema transversal a todos os serviços, organismos e trabalhadores da Administração Pública;
- c) Responsabilização e desenvolvimento, assumindo-se como um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos trabalhadores para a obtenção de resultados e demonstração de competências profissionais;
- d) Reconhecimento e motivação, garantindo a diferenciação de desempenhos e promovendo uma gestão baseada na valorização das competências e do mérito;
- e) Transparência e imparcialidade, assentando em critérios objetivos, regras claras e amplamente divulgadas.

Efeitos da avaliação do desempenho

Para além dos efeitos previstos no diploma que a regulamenta, a avaliação do desempenho dos trabalhadores tem os efeitos previstos na presente lei em matéria de alteração de posicionamento remuneratório na carreira, de atribuição de prémios de desempenho e efeitos disciplinares.

Avaliação do desempenho e tempo de serviço em situação de mobilidade

A classificação obtida na avaliação do desempenho e o tempo de exercício de funções em regime de mobilidade são tidos em conta na antiguidade do trabalhador, por referência ou à sua situação jurídico funcional de origem, ou à do vínculo de emprego público por tempo indeterminado, que na sequência da situação de mobilidade, venha a constituir.

Modalidades do SIADAP

O SIADAP é um sistema de avaliação que assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos. Assumem um papel central os resultados obtidos em relação a objetivos previamente fixados. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores de desempenho que permitam a transparência e a imparcialidade da avaliação. O SIADAP aplica-se ao desempenho dos serviços públicos dos dirigentes e dos trabalhadores, visando alinhar, de uma forma coerente, os desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham.

O SIADAP é um sistema de avaliação e gestão da avaliação pública, sendo composto por três subsistemas: SIADAP 1, que pretende avaliar o desempenho global do serviço/entidade. No quadro de avaliação e de responsabilização (QUAR) são definidos a missão, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, incidindo sobre os parâmetros de resultados e competências, existindo a introdução de uma escala de avaliação que se divide em três níveis de resultados, sendo expressos através de uma escala qualitativa e anualmente através das menções: Desempenho Bom, Satisfatório e Insatisfatório.

O SIADAP 2 é um subsistema de avaliação de desempenho de dirigentes na administração pública que indica a forma como deve ser realizada a avaliação de trabalhadores da administração pública que têm cargos de chefia, como os diretores de departamento e os chefes de divisão, sendo avaliados de cinco a três anos de acordo

com a duração da comissão de serviço. De acordo com este nível de avaliação, a classificação deve ser atribuída através uma pontuação quantitativa, expressa através das seguintes menções: Desempenho relevante – 4 a 5 valores; adequado – 2 a 3,999 valores e inadequado – 1 a 1,999 valores.

O SIADAP 3 avalia os restantes trabalhadores da administração pública, dividindo-se em três categorias profissionais, assistente operacional, assistente técnico e técnico superior, sendo esta avaliação bienal, realizada numa escala quantitativa, expressa com três níveis de avaliação: Desempenho relevante – 4 a 5 valores; adequado – 2 a 3,999 valores e inadequado – 1 a 1,999 valores.

Endereços Eletrónicos

Bolsa de Emprego Público (BEP) – www.bep.gov.pt

Portal do Governo – www.portaldogov.pt

ADSE- www.adse.pt

Direção Geral da Administração Pública e Emprego Público (DGAEP) – www.dgaep.pt

Diário da República – www.dre.pt

Legislação

Decreto-lei n.º 35/2014 de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Decreto-lei n.º 50/98 de 11 de março – Disposições gerais, objetivos e princípios.

Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro – SIADAP.

Decreto-Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro.- Regime Jurídico das Autarquias Locais.

Decreto-Lei n.º 503/99 de 20 de novembro. – Regime Jurídico dos Acidentes em Serviço e das Doenças Profissionais no Âmbito da Administração Pública.

Decreto-lei n.º 3/2014 de 28 de janeiro. – Aprova o Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho.

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma.

Anexo 2 - Procedimento Concursal.

Anexo 3- Aviso de Concurso Teatro Municipal de Faro – Serviços Municipalizados.

Anexo 4- Aviso do Concurso Interno Geral para o provimento do cargo de 2º comandante dos Bombeiros Municipais.

Anexo 5- Aviso de Recrutamento e Seleção no âmbito do Programa de Estágio Profissionais na Administração Local (PEPAL).

Anexo 3

Diário da República, 2.ª série — N.º 227 — 24 de novembro de 2014

29533

TEATRO MUNICIPAL DE FARO — SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS

Aviso n.º 13095/2014

1 — Nos termos do disposto nos n.ºs 1 e 3 do artigo 30.º e no artigo 33.º do Anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, conjugados com o artigo 19.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, conjugado com o Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro, torna-se público que na sequência da autorização vertida na deliberação da Câmara Municipal, tomada em reunião de 06/11/2014, se encontra aberto, pelo período de 10 dias úteis, a contar da data de publicação do presente aviso no *Diário da República*, procedimento concursal comum para ocupação de 14 (catorze) postos de trabalho, conforme referências infra discriminadas, constantes do mapa de pessoal, para 2014 do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado destinados a quem seja titular de uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida ou se encontre nas condições previstas nos n.ºs 8 e 13 do artigo 62.º da Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto alterada pela Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto.

2 — Legislação aplicável: Ao presente procedimento concursal é aplicável o disposto na lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, de ora em diante designada por LTFP, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, de ora em diante designada por Portaria, Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro e Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto alterada pela Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto.

3 — Nos termos do determinado no artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro e em cumprimento da alínea f) do n.º 1 do artigo 90.º do anexo à Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, foi efetuada consulta à Comunidade Intermunicipal da Região do Algarve (AMAI) sobre a existência de pessoal em sistema de requalificação nos municípios que integram aquela Comunidade, tendo esta informado que ainda não está constituída, naquela Comunidade, a Entidade Gestora da Requalificação nas Autarquias (EGRA).

4 — Para efeitos do determinado nos n.ºs 1 e 3 do artigo 4.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, declara-se não estarem constituídas reservas de recrutamento no Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, para os postos de trabalho a ocupar e, efetuada consulta à Entidade Centralizada para Constituição de Reservas de Recrutamento (ECCRC), ter sido respondido que: “Não tendo, ainda, decorrido qualquer procedimento concursal para constituição de reservas de recrutamento, declara-se a inexistência, em reserva de recrutamento, de qualquer candidato com o perfil adequado.”

5 — Local de trabalho: Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, sito na horta das Figuras, E. N. 125, 8005-518 Faro

6 — Postos de trabalho: 14 postos de trabalho, com a seguinte caracterização, em conformidade com o mapa de pessoal para 2014, do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados de acordo com as seguintes referências:

Referência A — 1 Técnico Superior, na área funcional de Teatro/dança/estudos artísticos/multimédia, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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. Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado na área de atuação da respetiva unidade orgânica. O responsável por esta área tem a responsabilidade de gerir aquela que é considerada a área nuclear da atividade do teatro, música e dança. Compete-lhe a pesquisa de espetáculos e propostas artísticas que circulam no território nacional, bem como a produção artística internacional contemporânea, de modo a construir anualmente a programação. É ainda da sua responsabilidade a programação do Serviço Educativo, assegurando sempre uma articulação coerente com a programação dirigida ao público em geral. Decide e propõe as atividades da estrutura do ponto de vista artístico e criativo, área sobre a qual deverá ter autonomia. Deverá deter um conhecimento aprofundado da produção artística contemporânea nacional e internacional, bem como conhecimentos gerais da história do Teatro, Música e da Dança. Conhecedor das tecnologias de informação e multimédia. Domínio da língua inglesa, conhecimentos de francês e castelhano. Disponibilidade para deslocamentos em Portugal e no estrangeiro e boa capacidade de negociação. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência B — 1 Técnico Superior, na área de Gestão, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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. Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado na área de atuação

da respetiva unidade orgânica. Responsável por todo o planeamento e implementação das várias ações no âmbito das estratégias de promoção e divulgação da programação e das atividades desenvolvidas pela estrutura, garantindo que a mensagem que se pretende passar, chega à comunidade que a envolve e ao público-alvo. Responsável pela gestão e atualização do sítio da Internet, páginas em redes sociais e envio de newsletters digitais. Responsável também pela angariação de mecenato ou patrocínios, bem como pelo estabelecimento de parcerias e protocolos que potenciem a divulgação da atividade da estrutura. Coordena o contacto com os órgãos de comunicação social. Responsável pelas ações de relações públicas externas e internas. Gere o processo de reclamações e de avaliação da satisfação do utilizador. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência C — 1 Técnico Superior, na área de Gestão, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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. Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado na área de atuação da respetiva unidade orgânica. Área de gestão de toda a estrutura, responsável por toda a atividade administrativa e pela gestão do sistema de qualidade ao abrigo da norma ISO 9001. Define e assegura a execução dos orçamentos em articulação com a direção geral e a direção artística/programação. Responsável pela organização da contabilidade e pela gestão de recursos humanos da estrutura. Deverá estar familiarizado com o POCAL e a contabilidade autárquica, bem como com a organização de recursos humanos do Município de Faro; responsável pela tesouraria e pelo fundo de maneo.

Referência D — 1 Técnico Superior, na área de produção e tecnologias da música/eng.º Eletrotécnico/Mecânico/Acústico, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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. Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado na área de atuação da respetiva unidade orgânica. Responsável por toda a equipa técnica e condições técnicas da estrutura, com destaque para a área cénica. Coordena as diferentes áreas técnicas (luz, som, cenografia, carpintaria, serralharia, guarda-roupa, adereços, maquinistas, direção de cena, etc.) assegurando sempre o resultado final dos espetáculos. Supervisiona a construção (quando se dá o caso), montagem e funcionamento dos diferentes elementos técnicos que integram um espetáculo. Responsável por elaborar os mapas de trabalho semanais da equipa técnica. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência E — 1 Técnico Superior, na área de Economia, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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. Elaboração de pareceres e projetos e execução de outras atividades de apoio geral ou especializado na área de atuação da respetiva unidade orgânica. Responsável pela articulação dos diferentes setores da estrutura, no contexto da preparação e apresentação dos vários espetáculos, ao nível de elaboração de contratos e preparação de toda a logística de apoio. Cabe-lhe assegurar os processos de contratação de modo a cumprir o orçamento definido pela área da programação, assim como a coordenação entre a gestão, os técnicos, os artistas e toda a estrutura. Assegura a execução de todos os procedimentos necessários ao nível da logística de suporte dos espetáculos, nomeadamente, reserva de alojamentos, marcação de refeições, deslocamentos, acompanhamento de artistas, emissão de licenças, etc. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência F — 1 Assistente técnico, na área de assistência de produção, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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 da respetiva unidade orgânica. Atende todos os utentes da estrutura na marcação ou reserva de bilhetes para os espetáculos, efetuando a respetiva venda. É indispensável o domínio do software de gestão de bilhética existente na estrutura, bem como ter conhecimentos da língua inglesa. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados. Prestar serviço como operadora de bilheteira.

Referência G — 1 Assistente técnico, na área de bilheteira, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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 da respetiva unidade orgânica. Apoiar toda a parte logística e de operacionalização das tarefas da produção, de modo a assegurar que tudo está em ordem à chegada dos artistas e para o início de cada montagem de espetáculo. Assegura o atendimento dos vários visitantes e de todas as chamadas telefónicas, encaminhando-as

(Fonte CMF)

Anexo 3.1

29534

Diário da República, 2.ª série — N.º 227 — 24 de novembro de 2014

para os serviços respetivos, conforme os assuntos a tratar, nas horas normais de expediente. Assegura ainda, em colaboração com a vigilância, sempre que necessário, o controle de entradas e saídas de pessoas pela entrada de artistas e técnicos, sobretudo nos dias de espetáculo. Atende todos os utentes da estrutura na marcação ou reserva de bilhetes para os espetáculos, efetuando a respetiva venda. É indispensável o domínio do software de gestão de bilhética existente na estrutura, bem como ter conhecimentos da língua inglesa. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados. Prestar serviço em substituição da operadora de bilheteira.

Referência H — 2 Assistentes técnicos, na área de técnico de luz, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: 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 da respetiva unidade orgânica. Técnico especializado que trabalha com equipamentos de iluminação cénica, quer em termos de montagem, quer em termos de execução de espetáculos. Opera as entradas dos diversos efeitos de luz durante um espetáculo, seguindo as deixas do guião previamente definidas pelo encenador, coreógrafo ou responsável artístico pelo mesmo, em coordenação com o desenhador de luz (quando não é o próprio). Pode implicar, em alguns casos, a operação, a partir da mesa de luz, de entrada de slides ou projeções. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência J — 1 Assistente técnico, na área de secretariado/receção, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade. Desempenha as funções de caráter burocrático, de apoio aos vários setores da estrutura, nomeadamente, receção, envio e registo de correspondência, contactos telefónicos, organização da agenda da administração e direção, organização e gestão de arquivos. Deve acompanhar de perto todo o processo de contratação de artistas, de modo a assegurar que toda a documentação relativa aos contratos está pronta atempadamente. Assegura o atendimento dos vários visitantes e de todas as chamadas telefónicas, encaminhando-as para os serviços respetivos, conforme os assuntos a tratar, nas horas normais de expediente. Assegura ainda, em colaboração com a vigilância, sempre que necessário, o controle de entradas e saídas de pessoas pela entrada de artistas e técnicos, sobretudo nos dias de espetáculo. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência I — 1 Assistente técnico, na área de secretariado/receção/bilheteira, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: Funções de natureza executiva, de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da unidade orgânica. Assegura o atendimento dos vários visitantes e de todas as chamadas telefónicas, encaminhando-as para os serviços respetivos, conforme os assuntos a tratar, nas horas normais de expediente. Assegura ainda, em colaboração com a vigilância, sempre que necessário, o controle de entradas e saídas de pessoas pela entrada de artistas e técnicos, sobretudo nos dias de espetáculo. Atende todos os utentes da estrutura na marcação ou reserva de bilhetes para os espetáculos, efetuando a respetiva venda. É indispensável o domínio do software de gestão de bilhética existente na estrutura, bem como da língua inglesa e conhecimentos de francês e castelhano. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados. Presta serviço como operadora de bilheteira.

Referência K — 1 Assistente operacional, na área de electricista, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: Funções de natureza executiva, de caráter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas bem definidas. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da unidade orgânica, podendo comportar esforço físico. Responsável pela montagem e manutenção elétrica, tanto da área de palco, como de todo o edifício. Pode ser chamado a prestar serviço em qualquer dos setores da estrutura que impliquem materiais elétricos (luminotécnica, sonoplastia, substituição de lâmpadas nos camarins, etc.). Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência L — 1 Assistente operacional, na área de vigilância, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: Funções de natureza executiva, de caráter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas bem definidas. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da unidade orgânica, podendo comportar esforço físico. Vela pela segurança da estrutura, seus equipamentos e funcionários, controlando entradas e saídas, sobretudo fora do horário normal de expediente, e portanto quando já não está a rececionista ao serviço. Nos dias de espetáculo apoiam também a frente de casa. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados vela pela segurança da estrutura, seus equipamentos e funcionários, controlando entradas e saídas, sobretudo fora do horário normal de

expediente, e portanto quando já não está a rececionista ao serviço. Nos dias de espetáculo apoiam também a frente de casa. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

Referência M — 1 Assistente operacional, na área de limpeza, com a seguinte caracterização constante no mapa de pessoal: Funções de natureza executiva, de caráter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas bem definidas. Execução de tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento da unidade orgânica, podendo comportar esforço físico.

Assegura a manutenção diária das condições de higiene da estrutura, e em particular da zona do palco e camarins em dias de ensaios, montagens e espetáculos. Disponibilidade para trabalhar por turnos, à noite, fins de semana e feriados.

6.1 — Perfil de competências pretendido:

Orientação para os resultados;
Orientação Para o serviço público;
Inovação e qualidade;
Orientação de recursos

7 — Requisitos de admissão: Podem candidatar-se ao presente procedimento concursal trabalhadores, detentores de um vínculo público previamente constituído, nos termos do n.º 3 do artigo 30.º da LTFP ou que se encontrem na situação prevista no artigo 62.º (n.º 13) aditado à Lei n.º 50/2012, de 31 de agosto, pela Lei n.º 53/2014, de 25 de agosto e que, até ao termo do prazo fixado para a apresentação de candidaturas, reúnam, cumulativamente, os seguintes requisitos:

7.1 — Gerais a todas as referências: Os previstos no artigo 17.º da LTFP, a saber:

- Nacionalidade portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, por convenção internacional ou por lei especial;
- 18 anos de idade completos;
- Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
- Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- Cumprimento das leis de vacinação obrigatória

7.2 — Específicos — Nível Habilitacional:

Referência A — Licenciatura na área de teatro/dança/estudos artísticos/multimédia;

Referências B e C — Licenciatura na área de Gestão;

Referência D — Licenciatura na área de produção e tecnologias de música/Eng.º eletrotécnico/mecânico/acústico;

Referência E — Licenciatura na área de economia;

Referências F, G, H, I e J — 12.º ano;

Referências K, L, e M — escolaridade obrigatória

7.3 — O procedimento concursal não admite a possibilidade de substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional;

8 — Impedimentos de admissão: Em conformidade com o disposto na alínea f) do n.º 3 do artigo 19.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, não podem ser admitidos candidatos que, cumulativamente, se encontrem integrados na carreira, sejam titulares da categoria e, não se encontrando em mobilidade, ocupem postos de trabalho previstos no mapa de pessoal do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, idênticos aos postos de trabalho para cuja ocupação se publica o procedimento.

9 — Posição Remuneratória: De acordo com o estabelecido no n.º 3 do artigo 42.º da Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro.

10 — Formalização das candidaturas: As candidaturas deverão ser dirigidas ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, são obrigatoriamente apresentadas mediante preenchimento, com letra legível, de todos os campos do formulário tipo de candidaturas, disponível em www.teatromunicipalde Faro.pt, da indicação expressa do procedimento a que se candidata, datado e assinado podendo ser entregues pessoalmente no Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, sito na Horta das Figuras, E.N. 125, 8005-518 Faro, ou remetido por correio registado, com aviso de receção e até ao termo do prazo fixado no n.º 1, para a mesma morada, em envelope fechado, nos termos do artigo 27.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril.

11 — No presente procedimento não são aceites candidaturas enviadas por correio eletrónico.

(Fonte CMF)

Anexo 3.2

Diário da República, 2.ª série — N.º 227 — 24 de novembro de 2014

29535

12 — Documentos que devem acompanhar o formulário tipo de candidatura:

a) *Curriculum Vitae*, detalhado, datado e assinado, onde constem nomeadamente as funções que exerce e as que desempenhou anteriormente e correspondentes períodos, bem como a formação profissional detida, referindo as ações finalizadas e relacionadas com o conteúdo funcional do posto de trabalho;

b) Fotocópia legível dos documentos comprovativos das habilitações literárias;

c) Fotocópia legível dos documentos comprovativos, com indicação da entidade que as promoveu, período em que as mesmas decorreram e respetiva duração, relacionadas com o conteúdo funcional do posto de trabalho;

d) Declaração emitida pelo serviço a que o candidato pertence, devidamente atualizada, à data da abertura do presente procedimento concursal, e autenticada, da qual conste, de maneira inequívoca, a modalidade da relação jurídica de emprego público de que é titular, categoria, posição e nível remuneratório auferido nessa data, o tempo de execução das atividades inerentes ao posto de trabalho que ocupa e o grau de complexidade das mesmas;

e) Declaração do conteúdo funcional emitida pelo serviço a que o candidato se encontra afeto, devidamente atualizada, à data de abertura do presente procedimento concursal, da qual conste a atividade que se encontra a exercer, em conformidade com o estabelecido no mapa de pessoal aprovado;

f) A avaliação do desempenho relativa ao último período, não superior a 3 anos, em que o candidato executou atividades idênticas ao do posto de trabalho a ocupar, nos termos da alínea d) do n.º 2 do artigo 11.º da citada portaria.

g) Caso se verifique a não existência de avaliação em algum dos anos, por razões não imputáveis ao candidato é-lhe atribuída pontuação a definir em ata de critérios nos termos do n.º 3 do artigo 11.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril)

13 — É dispensada a apresentação de documentos comprovativos, que se encontrem arquivados no processo individual, no caso de candidatos que exerçam funções no Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados.

14 — A não apresentação dos documentos a que se referem as alíneas a), b), d), e) e f) do número anterior determina a exclusão do procedimento, nos termos da alínea a) do n.º 9 do artigo 28.º da referida portaria, salvo em caso de mera irregularidade ou quando seja de admitir que a sua apresentação atempada se tenha devido a causas não imputáveis a dolo ou negligência do candidato, devidamente comprovadas. Neste caso, o júri pode, por sua iniciativa ou a requerimento do candidato, conceder um prazo suplementar razoável para apresentação dos documentos.

15 — A não apresentação dos documentos comprovativos das ações de formação e dos demais elementos aduzidos pelos candidatos, nos termos da alínea c) do n.º 12 do presente aviso, determina a sua não consideração para efeitos de avaliação curricular.

16 — A apresentação de documento falso determina a exclusão, bem como participação à entidade competente para efeitos de procedimento disciplinar e, ou criminal.

17 — Métodos de seleção:

17.1 — Obrigatórios: Nos termos do artigo 36.º da LTFP e do n.º 1 do artigo 6.º da referida Portaria, são adotados como métodos de seleção obrigatórios, consoante se encontrem ou não a executar atividade caracterizadora do posto de trabalho a que se refere o presente procedimento:

a) Provas de conhecimentos, destinadas a avaliar as competências técnicas necessárias ao exercício da função;

b) Avaliação Psicológica destinada a avaliar as restantes competências exigíveis ao exercício da função.

17.2 — No recrutamento de candidatos que estejam, na carreira/categoria e se encontrem a cumprir ou a executar a atribuição, competência ou atividade caracterizadoras do posto de trabalho em causa, bem como no recrutamento de candidatos em situação de requalificação que, imediatamente antes tenha desempenhado aquela atribuição, competência ou atividade os métodos de seleção são os seguintes:

a) Avaliação Curricular, incidente especialmente sobre as funções desempenhadas na categoria e no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou atividade em causa e o nível de desempenho nelas alcançadas;

b) Entrevista de Avaliação das Competências, visa obter, através de uma relação interpessoal, informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.

17.3 — Os métodos referidos no ponto 17.2 podem ser afastados pelos candidatos através de declaração escrita, a efetuar no formulário de candidatura, aplicando-se-lhes nesse caso os métodos previstos para os restantes candidatos e constantes no ponto 17.1.

18 — Métodos de seleção facultativos: Nos termos do disposto na alínea a) do artigo 7.º da Portaria scrá, ainda, utilizado, como método de seleção complementar a Entrevista Profissional de Seleção.

19 — A Avaliação Curricular, com a ponderação de 50 % incide especificamente sobre as funções desempenhadas na categoria e no cumprimento ou execução da atividade em causa e o nível de desempenho nelas alcançadas, considerando os seguintes fatores:

- a) Habilitação académica;
- b) Formação Profissional;
- c) Experiência Profissional;
- d) Avaliação do Desempenho.

19.1 — A Avaliação curricular (AC) é expressa numa escala da 0 a 20 valores, com valoração até às centésimas, sendo a classificação obtida através da média aritmética ponderada das classificações dos elementos a avaliar.

20 — A Prova de conhecimentos (PC), com a ponderação de 50 % visa avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e as competências técnicas dos candidatos necessárias ao exercício de determinada função. As competências técnicas traduzem-se na capacidade para aplicar os conhecimentos a situações concretas e à resolução de problemas, no âmbito da atividade profissional. As provas de conhecimentos incidem sobre conteúdos de natureza genérica e ou específica diretamente relacionados com as exigências da função, nomeadamente o adequado conhecimento da língua portuguesa.

A prova teórica de conhecimentos reveste a forma escrita, de natureza teórica, individual, com a duração de 90 minutos, com consulta de legislação sem anotações e em suporte de papel.

A prova de conhecimentos versará sobre os seguintes diplomas:

Legislação comum a todas as referências:

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho

Legislação para as referências A a E:

Regime Jurídico das Autarquias Locais, das Entidades Intermunicipais e do Associativismo Autárquico, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro;

Regime Financeiro das Autarquias Locais e das Entidades Intermunicipais, aprovado pela Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro;

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública e Decreto Regulamentar, n.º 18/2009, de 4 de setembro que procede à adaptação aos serviços da administração autárquico o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública.

Legislação para a referência:

Decreto-Lei n.º 54-A/99 de 22 fevereiro, alterado pela Lei n.º 162/99, de 14 de setembro, pelo Decreto-Lei n.º 315/2000, de 2 de dezembro, Decreto-Lei n.º 84-A/2002, de 5 de abril e Lei n.º 60-A/2005, de 30 de dezembro, aprova o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), definindo-se os princípios orçamentais e contabilísticos e os de controlo interno, as regras previsionais, os critérios de valometria, o balanço, a demonstração de resultados, bem assim os documentos previsionais e os de prestação de contas.

20.1 — Na Prova de Conhecimentos é adotada a escala de 0 a 20 valores, considerando-se a valoração até às centésimas.

21 — Entrevista de Avaliação das Competências ou Avaliação Psicológica terá a ponderação de 30%, conforme o caso.

22 — A Entrevista Profissional de Seleção (EPS), com a ponderação de 20 %, destinada a avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e os aspetos comportamentais evidenciados durante a entrevista, designadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, evidenciados pelo candidato durante a interação estabelecida com o júri.

22.1 — A Entrevista Profissional de Seleção, de caráter público, é avaliada segundo os níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, às classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores. O resultado final da entrevista é determinado, nos termos da alínea a), do n.º 7 do artigo 18.º da Portaria, da seguinte forma: A classificação a atribuir a cada parâmetro de avaliação resulta de votação nominal e por maioria, sendo o resultado final obtido através da média aritmética ponderada das classificações dos

(Fonte CMF)

Anexo 3.3

29536

Diário da República, 2.ª série — N.º 227 — 24 de novembro de 2014

parâmetros a avaliar. Para esse efeito será elaborada uma ficha individual contendo o resumo dos temas abordados, os parâmetros de avaliação e a classificação obtida em cada um deles, devidamente fundamentada.

23 — Cada um dos métodos de seleção é eliminatório, pela ordem enunciada, sendo excluído do procedimento o candidato que tenha uma valoração inferior a 9,5 valores num dos métodos, não lhe sendo aplicado o método seguinte, bem como o candidato que tenha obtido uma valoração inferior a 9,5 valores na classificação final o que não compareçam à realização de método de seleção, para cuja realização haja sido convocado.

24 — A valoração final dos candidatos expressa-se numa escala de 0 a 20 valores, em resultado da média aritmética ponderada das classificações quantitativas obtidas em cada método de seleção, obtida através da aplicação das seguintes fórmulas de valoração finais, nos seguintes termos:

$$CF = 0,50AC + 0,30EAC + 0,20EPS$$

$$CF = 0,50PC + 0,30AP + 0,20EPS$$

em que:

CF = Classificação Final;
AC = Avaliação Curricular
PC = Prova de Conhecimentos;
EAC = Entrevista de Avaliação de Competências;
AP = Avaliação Psicológica;
EPS = Entrevista Profissional de Seleção;
AC = Avaliação Curricular.

25 — Nos termos da alínea f) do n.º 3 do artigo 19.º da Portaria, os critérios de apreciação e de ponderação dos métodos de seleção, bem como o sistema de classificação final dos candidatos, incluindo a respetiva fórmula classificativa, constam das atas das reuniões do júri do procedimento, as quais serão facultadas aos candidatos, sempre que solicitadas.

26 — A lista dos resultados obtidos em cada método de seleção é afixada em local visível e público nas instalações do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados e disponibilizada na sua página eletrónica, em www.teatromunicipalde Faro.pt.

27 — A lista unitária de ordenação final dos candidatos, após homologação pelo Presidente do Conselho de Administração do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, será publicada na 2.ª série do Diário da República, afixada em local visível e público nas instalações do referido Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados e disponibilizada na sua página eletrónica, em www.teatromunicipalde Faro.pt.

28 — Forma e comunicação das notificações aos candidatos: Todas as notificações dos candidatos admitidos e excluídos, incluindo as necessárias para efeitos de audiência dos interessados, nos termos dos artigos 30.º, 31.º e 36.º da Portaria, e as convocatórias para a realização

de qualquer método de seleção que exija a presença do candidato são efetuadas em por ofício registado.

29 — Em caso de igualdade de valoração entre candidatos no que à lista de ordenação final diz respeito, os critérios de preferência a adotar serão os previstos no artigo 35.º da Portaria.

30 — O recrutamento efetua-se pela ordem decrescente da ordenação final dos candidatos colocados em situação de requalificação e, esgotados estes, dos restantes candidatos, nos termos do disposto na alínea j) do n.º 1 do artigo 37.º da LTFP.

31 — Composição do Júri:

Presidente: Dr. José António Mendes Guerreiro Cavaco, Vereador da Câmara Municipal de Faro.

1.º Vogal efetivo: Dr. Marco António Gonçalves Lopes, Chefe de Divisão de Cultura, Museus, Arqueologia e Restauro, da Câmara Municipal de Faro, que substitui o presidente nas suas faltas e impedimentos;

2.º Vogal efetivo: Dra. Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, Chefe de Divisão de Administração e Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Faro;

1.º Vogal suplente: Dra. Sandra Cristina Marques Martins, Chefe de Unidade de Bibliotecas e Arquivos, da Câmara Municipal de Faro (dirigente intermédio de 3.º grau), que substitui o 1.º Vogal efetivo;

2.º Vogal suplente: Dra. Margarida Cristina da Costa Jesuino, Técnica superior da área de jornalismo a exercer funções no Serviço de Comunicação, Imagem, Eventos e Juventude, da Câmara Municipal de Faro, que substitui o 2.º Vogal efetivo.

32 — Política de Igualdade: Nos termos do Despacho conjunto n.º 373/2000, de 1 de março, em cumprimento da alínea f) do artigo 9.º da Constituição, a Administração Pública, enquanto entidade empregadora, promove ativamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e na progressão profissional, providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação.

33 — Publicitação do Aviso: O presente aviso será publicitado nas seguintes locais e datas:

a) Na Bolsa de Emprego Público (www.bep.gov.pt), no primeiro dia útil seguinte ao da publicação no Diário da República;

b) Na página eletrónica do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, por extrato, a partir data da publicação no Diário da República;

c) Em jornal de expansão nacional, por extrato, no prazo máximo de três dias úteis, contados da data da publicação no Diário da República.

14 de novembro de 2014. — O Presidente do Conselho de Administração do Teatro Municipal de Faro — Serviços Municipalizados, Paulo Jorge Neves dos Santos

308241697

II SÉRIE



Depósito legal n.º 8815/85 ISSN 0870-9963

Diário da República Eletrónico:

Endereço Internet: <http://dre.pt>

Contactos:

Correio eletrónico: dre@incm.pt

Tel.: 21 781 0870

Fax: 21 394 5750

(Fonte CMF)

Anexo 4

Termina dia 08/03/2015

32294

Diário da República, 2.ª série — N.º 246 — 22 de dezembro de 2014

MUNICÍPIO DE FARO

Aviso n.º 14314/2014

Concurso interno geral para provimento do cargo de 2.º comandante dos Bombeiros Municipais

1 — Para efeitos do disposto no n.º 2 do artigo 33.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, conjugado com o artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro, e artigo 41.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, torna-se público que, por deliberação do órgão executivo desta Câmara Municipal, de 18/09/2014, que recaiu sobre a proposta n.º 805/2014/CM, de 12/09/2014, se encontra aberto, pelo prazo de 10 dias úteis, a contar do dia seguinte ao da publicação do presente aviso no *Diário da República*, concurso interno geral para provimento do cargo de 2.º comandante dos Bombeiros Municipais de Faro.

2 — Legislação aplicável: Decreto-Lei n.º 106/2002, de 13 de abril; Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho, aplicado à Administração Local pelo Decreto-Lei n.º 238/99, de 25 de junho, Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro; Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP); Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada e republicada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril.

3 — Prazo de validade: o presente concurso caduca com o preenchimento do cargo posto a concurso.

4 — Local de Trabalho: o local de trabalho situa-se na área do Município de Faro, podendo no entanto, serem executados trabalhos fora do Município, sempre que ocorram situações que assim o exijam.

5 — Competência funcional: coadjuvar o comandante, no exercício de funções de coordenação e comando do Corpo de Bombeiros Profissional de Faro, no âmbito das competências determinadas no Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Faro, Regulamento do Corpo de Bombeiros Profissional de Faro e mapa de pessoal da Câmara Municipal de Faro.

6 — Remuneração e condições de trabalho: a remuneração base mensal é fixada em 85 % da remuneração base do cargo de chefe de divisão Municipal, conforme estabelecido na alínea b) do n.º 1 do artigo 12.º, do Decreto-Lei n.º 106/2002, de 13 de abril, a que corresponde o valor de € 2221,76€ (dois mil duzentos e vinte e um euros e setenta e seis centimos). As condições de trabalho e as regalias sociais são as genericamente vigentes para os trabalhadores da Administração Local.

7 — Nível habilitacional: licenciatura, sem possibilidade de substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional.

8 — Requisitos de admissão a concurso:

8.1 — Requisitos gerais:

- a) Nacionalidade portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, por convenção internacional ou por lei especial;
- b) 18 anos de idade completos;
- c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
- d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatória.

8.2 — **Requisitos especiais:** o recrutamento será feito de entre trabalhadores com vínculo de emprego público, na modalidade de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, licenciados e com experiência de, pelo menos, quatro anos na área da proteção e do socorro e no exercício de funções de comando ou de chefia, conforme previsto no n.º 2 do artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 106/2002, de 13 de abril.

9 — Formalização das candidaturas — as candidaturas deverão ser formalizadas, mediante requerimento redigido em folha de papel normalizada, branca ou de cor pálida, de formato A4, devendo ser dirigido ao presidente da Câmara Municipal de Faro, podendo ser entregue pessoalmente no Serviço de Recrutamento e Cadastro, da Divisão de Administração e Recursos Humanos, das 9 às 17 horas, ou remetido pelo correio, em carta registada com aviso de receção, expedido até ao termo do prazo fixado para apresentação das candidaturas, para a Câmara Municipal de Faro, Rua do Município, 8004-001 Faro.

9.1 — Do requerimento de admissão devem constar os seguintes elementos:

- a) Identificação completa (nome, filiação, nacionalidade, nacionalidade, data de nascimento, número do bilhete de identidade, data e serviço que o emitiu ou número do cartão de cidadão e data de validade, residência, código postal e localidade e número de telefone e ou telemóvel e endereço do correio eletrónico);
- b) Habilitações académicas;

- c) Declaração sob compromisso de honra, da posse dos requisitos gerais de admissão a concurso, constantes artigo 17.º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, conforme o n.º 8.1;
- d) Referência ao lugar a que se candidata, com identificação do respetivo concurso, bem como alusão ao número e data do *Diário da República* em que se encontra publicado o presente aviso;
- e) Identificação dos documentos que anexa ao requerimento

9.2 — As candidaturas deverão ser acompanhadas da seguinte documentação:

- a) *Curriculum vitae*, detalhado, datado, assinado e atualizado, onde constem, respetivamente, as funções que tem exercido, a formação profissional que possui, devidamente comprovada, sob pena de não ser considerada;
- b) Fotocópia legível do certificado de habilitações;
- c) Fotocópia do bilhete de identidade e número fiscal de contribuinte, ou cartão de cidadão;
- d) Declaração atualizada, emitida pelo serviço de origem, da qual conste a modalidade do vínculo de emprego público, a antiguidade na carreira e no exercício de funções públicas e a avaliação de desempenho obtida nos últimos três anos.
- e) Declaração comprovativa dos requisitos exigidos no n.º 2 do artigo 7.º do Decreto-Lei n.º 106/2002, de 13 de abril.

9.3 — **Dispensa de documentos:** os trabalhadores desta autarquia ficam dispensados da apresentação dos documentos comprovativos dos requisitos exigidos, desde que os mesmos constem do seu processo individual, devendo declarar-se o facto no requerimento de candidatura.

9.4 — Não são aceites candidaturas enviadas por correio eletrónico.

9.5 — A não apresentação dos documentos comprovativos exigidos até ao fim do prazo estabelecido para apresentação de candidaturas, determina a exclusão do concurso, conforme disposto no n.º 7 do artigo 31.º do Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho.

10 — As falsas declarações prestadas pelos candidatos serão punidas, conforme previsto no artigo 47.º do Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho.

11 — Métodos de seleção: os métodos de seleção a utilizar cumulativamente e sem caráter eliminatório, nos termos do n.º 2 do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 106/2002, de 13 de abril, são constituídos por:

- Avaliação curricular — ponderação de 50 %;
- Entrevista profissional de seleção — ponderação de 50 %.

11.1 — Classificação final — expressa numa escala de 0 a 20 valores, considerando-se reprovados os candidatos com classificação inferior a 9,5 valores, e resultará da média aritmética simples das classificações obtidas em cada um dos métodos pela aplicação da seguinte fórmula

$$CF = \frac{AC + EPS}{2}$$

em que:

- CF = classificação final;
- AC = avaliação curricular;
- EPS = entrevista profissional de seleção

12 — Avaliação curricular (AC), visa avaliar as aptidões profissionais do candidato na área para que o concurso é aberto, com base na análise do *curriculum vitae*, designadamente a habilitação académica ou profissional, percurso profissional, relevância da experiência adquirida e da formação realizada, tipo de funções exercidas e avaliação de desempenho obtida.

Na avaliação curricular serão ponderados (numa escala de 0 a 20 valores), os seguintes parâmetros: Habilitação Académica de Base (HA), Formação Profissional (FP), Experiência Profissional (EP) e Avaliação de Desempenho (AD), de acordo com a seguinte fórmula:

$$AC = \frac{HA + FP + EP + AD}{4}$$

em que:

- a) Habilitação Académica de base, onde se pondera a titularidade de grau académico ou a sua equiparação legalmente estabelecida;
- b) Formação Profissional, em que se ponderam as ações de formação e aperfeiçoamento profissional, em especial as relacionadas com as áreas do cargo posto a concurso;
- c) Experiência Profissional, em que se pondera o desempenho efetivo das funções na área de atividade para a qual o concurso é aberto;
- d) Avaliação de Desempenho, será considerada a média aritmética da avaliação de desempenho atribuída nos últimos 3 anos.

(Fonte CMF)

Anexo 4.1

Diário da República, 2.ª série — N.º 246 — 22 de dezembro de 2014

32295

13 — Entrevista Profissional de Seleção (EPS) — visa avaliar, numa relação interpessoal e de forma objetiva e sistemática, as aptidões profissionais e pessoais dos candidatos, por comparação com o perfil das exigências do cargo a prover, sendo expressa numa escala de 0 a 20 valores e terá em conta os seguintes critérios:

- a) Motivação para o exercício da função e conjunto de conhecimentos detidos pelos candidatos, quer decorram das habilitações académicas, quer decorram da experiência da vida comum, quer sejam aprendidos através do exercício efetivo de tarefas laborais;
- b) Atualização profissional e interesse do candidato, não somente para resolver casos pontuais, como ainda acompanhar e desenvolver conhecimentos que respeitem, de modo geral à consecução das atribuições do organismo;
- c) Expressão oral, avaliada pela clareza da exposição, fluência da linguagem, riqueza do vocabulário e construção de frases, lógicas e sequenciais no discurso;
- d) Apresentação, sentido de segurança e autodomínio.

13.1 — A falta de comparência à entrevista profissional de seleção determina a exclusão dos candidatos

13.2 — Os critérios de apreciação e ponderação dos métodos de seleção, constam da ata de critérios da reunião do júri do concurso, sendo facultada aos candidatos sempre que solicitada

14 — Em situações de igualdade de classificação final, serão aplicados os critérios de preferência estabelecidos no artigo 37.º do Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho, adaptado à administração local pelo Decreto-Lei n.º 238/99, de 25 de junho.

15 — As publicações da relação de candidatos ao concurso e lista de classificação final, serão efetuadas nos termos dos artigos 33.º, 34.º e 40.º do Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho

16 — Os candidatos admitidos serão convocados através de notificação, do dia, hora, e local para realização da entrevista profissional de seleção, nos termos previstos no artigo 35.º do Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho.

17 — Composição do júri do concurso:

Presidente: — Dr. José António Mendes Guerreiro Cavaco, vereador com o Pelouro dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Faro
Vogais efetivos: licenciado Aníbal Marcelo Patrício da Silveira, Comandante do Corpo de Bombeiros Sapadores de Faro, que substituirá o presidente do júri nas suas faltas e impedimentos, e licenciado Luís António Correia Gomes, comandante do Corpo de Bombeiros Municipais de Olhão.

Vogais suplentes: Dr.ª Maria Antónia Martins do Nascimento, diretora do Departamento de Administração e Finanças, e Dr.ª Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, chefe de divisão de Administração e Recursos Humanos, ambas da Câmara municipal de Faro

18 — Igualdade de oportunidades — «Em cumprimento da alínea b) do artigo 9.º da Constituição, a Administração Pública, enquanto entidade empregadora, promove ativamente uma política de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no acesso ao emprego e na progressão profissional providenciando escrupulosamente no sentido de evitar toda e qualquer forma de discriminação».

13 de novembro de 2014. — O Vereador com o Pelouro dos Recursos Humanos, Dr. José António Mendes Guerreiro Cavaco

308237411

MUNICÍPIO DE FIGUEIRA DE CASTELO RODRIGO

Aviso n.º 14315/2014

Projeto de Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento e Horários de Trabalho do Município de Figueira de Castelo Rodrigo — Apreciação Pública

Paulo José Gomes Langrouva, Presidente da Câmara Municipal de Figueira de Castelo Rodrigo, torna público, nos termos e para os efeitos previstos no artigo 118.º do Código de Procedimento Administrativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro, na sua atual redação, que durante o período de 30 dias, a contar da publicação do presente aviso no *Diário da República*, é submetido a apreciação pública o Projeto de Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento e Horários de Trabalho do Município de Figueira de Castelo Rodrigo, aprovado em reunião da Câmara Municipal realizada no dia 17 de novembro, do qual faz parte integrante e que aqui se dá como transcrita

Assim, em cumprimento desse disposto legal, se consigna que a proposta está patente, para o efeito, durante o período antes referenciado,

no Gabinete de Apoio ao Presidente do Edifício dos Paços do Concelho, para e sobre ela serem formuladas, por escrito, perante o Presidente da Câmara Municipal, as observações tidas por convenientes, após o que será presente, para confirmação ao respetivo órgão municipal competente.

Para constar e devidos efeitos, se publica o presente aviso e outros de igual teor, que vai ser enviado para publicação no *Diário da República* e afixado nos lugares públicos do costume

15 de dezembro de 2014 — O Presidente da Câmara Municipal, Paulo José Gomes Langrouva.

Projeto de Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento e Horários de Trabalho do Município de Figueira de Castelo Rodrigo

Preâmbulo

A Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, veio introduzir alterações significativas no vínculo de trabalho em funções públicas, tentando debelar a complexidade e a quantidade de diplomas que regulavam o trabalho em funções públicas, bem como as alterações avulsas e sucessivas aos mesmos, ainda que justificadas a cada momento, criaram um edifício legal que se viria a virar contra a própria Administração Pública e, em especial, contra os seus trabalhadores e dirigentes, dificultando a gestão corrente e estratégica dos órgãos e serviços, propiciando, não raro, a conflituosidade jurídica e induzindo uma excessiva utilização de recursos em tarefas que não acrescentam valor ao serviço público.

Com efeito, para combater a densidade e a complexidade legislativa que enquadrava os regimes de emprego público, fator gerador de elevada burocracia, de improdutividade e de custos acrescidos à Administração Pública, entrou em vigor, a 1 de agosto de 2014 a Lei n.º 35/2014 à qual o Município de Figueira de Castelo Rodrigo vem agora atualizar o seu quadro normativo em matéria de Funcionamento, Atendimento e Horários de Trabalho, não obstante a possibilidade da celebração dos acordos coletivos de trabalho que o possam vir a alterar de forma mais ou menos substancial, estando em pleno vigor o Acordo Coletivo de Empregador Público, celebrado recentemente com o Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional, Empresas Públicas, Concessionárias e Afins que nesta matéria introduz alterações que deverão ser igualmente, neste, refletidas.

Assim, nos termos do disposto no artigo 75.º da Lei n.º 35/2014 é dada a possibilidade ao Município de elaborar regulamentos internos onde constem as normas de organização e disciplina do trabalho, devendo ser ouvida a sua comissão e trabalhadores ou, na sua falta, quando existam, a comissão sindical ou intersindical ou delegados sindicais, dando o Município publicidade do conteúdo do regulamento interno, afixando-o na sua sede e locais de trabalho, bem como na sua página eletrónica, de modo a possibilitar o seu pleno conhecimento, a todo o tempo, pelos trabalhadores.

Nestas circunstâncias a Câmara Municipal, aprova no uso da competência conferida pela alínea b), do n.º 1 do artigo 33.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, e em respeito ao positivado no artigo 75.º da Lei n.º 35/2014 e no artigo 241.º da Constituição da República Portuguesa, o Projeto de Regulamento Interno de Funcionamento, Atendimento e Horários de Trabalho do Município de Figueira de Castelo Rodrigo.

Em cumprimento do disposto no n.º 2 do artigo 75.º da Lei n.º 35/2014 foram ouvidos os órgãos representativos dos trabalhadores

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Objeto e âmbito de aplicação

1 — O presente Regulamento estabelece o regime de funcionamento, de atendimento e de horários de trabalho no Município de Figueira de Castelo Rodrigo, sem prejuízo do disposto em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho aplicável, bem como as normas de funcionamento do sistema de gestão de assiduidade e pontualidade dos trabalhadores

2 — O presente Regulamento aplica-se a todos os trabalhadores subordinados à disciplina e hierarquia dos serviços municipais, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego e da natureza das suas funções.

(Fonte CMF)

Anexo 5



MUNICÍPIO DE FARO

AVISO N.º 26/2015

PROGRAMA DE ESTÁGIOS PROFISSIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL (PEPAL)

5.ª Edição

1. Torna-se público, nos termos e para os efeitos do n.º 1 do artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 166/2014, de 6 de novembro, conjugado com o artigo 3.º da Portaria n.º 254/2014, de 9 de dezembro, que se encontram abertas, pelo prazo de **10 (dez) dias úteis**, contados da data da presente aviso, publicado no sítio da internet do Município de Faro, www.cm-faro.pt, as candidaturas aos procedimentos de recrutamento e seleção para **4 estagiários**, atribuídos por Despacho n.º 1402/2015, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 29, de 11 de fevereiro de 2015, no âmbito da 5ª Edição PEPAL (2014/2015), nos seguintes termos:

| REF.ª | NÚMERO DE ESTÁGIOS | ÁREA DE FORMAÇÃO | LOCAL/UNIDADE ORGÂNICA |
|-------|--------------------|---|---|
| A | 1 | Licenciatura em Gestão de Empresas | Divisão de Administração e Recursos Humanos |
| B | 1 | Licenciatura na área da Gestão | Divisão de Gestão Financeira |
| C | 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Arquitetura; • Arquitetura Paisagista; • Engenharia Civil; • Geografia; • Gestão do Território; • Ordenamento do Território; • Património Cultural; • Planeamento. | Departamento de Infraestruturas e Urbanismo |
| D | 1 | Licenciatura em Design de Comunicação | Teatro Municipal de Faro – Serviços Municipalizados |



(Fonte CMF)

Anexo 5.1



2. Plano de estágio: na área da Promoção do desenvolvimento e da competitividade económica local, energia e ciência:

Referência A: Colabora junto da Divisão de Administração e Recursos Humanos, com vista à elaboração e acompanhamento do orçamento com despesas com pessoal, bem como à sua execução;

Procede à recolha de dados estatísticos de gestão designadamente quanto à assiduidade, trabalho extraordinário e outros abonos;

Apoia a Divisão de Administração e Recursos Humanos, no apuramento dos dados com vista ao cumprimento das obrigações legais que derivam dos deveres de informação, no âmbito dos recursos humanos e despesas com pessoal;

Apoia outras áreas no âmbito das matérias adstritas à Divisão de Administração e Recursos Humanos.

Referência B: Colabora junto da Divisão de Gestão Financeira, na elaboração e apuramento dos dados necessários à implementação de um sistema de faturação, controlo e verificação da receita e envio dos ficheiros "SAFT" para a Autoridade Tributária;

Apoia a Divisão de Gestão Financeira, no apuramento dos dados com vista ao cumprimento das obrigações legais que derivam dos deveres de informação, bem como na elaboração da Prestação de Contas e Orçamento tendo em vista o apoio à decisão no que respeita ao desenvolvimento e à competitividade económica local.

Referência C: Colabora com o Departamento de Infraestruturas e Urbanismo, integrando a equipa no desenvolvimento de estudos e projetos na área do ordenamento do território e do urbanismo, e outros projetos estratégicos, nomeadamente na área da reabilitação urbana.

Referência D: Contribui para a promoção do desenvolvimento e da competitividade económica do Teatro Municipal de Faro – Serviço Municipalizado através da valorização da sua imagem externa no âmbito da conceção de materiais informativos e de divulgação da atividade destes serviços municipalizados, designadamente:

- Desenvolver a imagem gráfica institucional do Teatro das Figuras, alicerçada na identidade já existente;
- Desenvolver uma linguagem de comunicação para a programação do Teatro das Figuras;

2/8



(Fonte CMF)

Anexo 5.2



- Adaptar essa linguagem às várias áreas das artes performativas
- Adaptar essa linguagem aos vários públicos-alvo;
- Aplicar essa mesma linguagem aos suportes de comunicação da estrutura: publicidade exterior, material impresso e suportes digitais: sítio de internet, ecrãs digitais e redes sociais;
- Contribuir para a uniformidade e consistência da imagem da sala de espetáculos.

3. Local de realização dos estágios: Município de Faro.

4. Destinatários:

Jovens que preencham, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- a) Estejam à procura do primeiro emprego ou sejam desempregados à procura de novo emprego;
- b) Tenham idade igual, ou inferior a 29 anos, aferida à data de início do estágio;
- c) Possuam uma qualificação correspondente, pelo menos ao nível 6 (licenciatura) da estrutura do Quadro Nacional de Qualificações, constante do anexo II, à Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho.

Considera-se que preenchem os requisitos previstos na alínea a), os candidatos que se encontrem numa das seguintes situações:

- (i) Nunca tenham tido registos de remunerações em regimes de proteção social de inscrição obrigatória e não se encontrem inscritos em qualquer sistema de ensino ou formação profissional a tempo inteiro;
- (ii) Estejam inscritos nos serviços de emprego do IEFP, I.P., na qualidade de desempregado.

No caso de pessoas com deficiência e ou incapacidade, o limite de idade estabelecido, na alínea b) é de 35 anos.

5. Forma, prazo, local, endereço e documentação para apresentação de candidaturas:

5.1. A apresentação das candidaturas é efetuada obrigatoriamente em suporte de papel, através do preenchimento do formulário de candidatura ao PEPAL – 5ª Edição, podendo ser obtido no Serviço de Recrutamento e Cadastro, pertencente à Divisão de Administração e Recursos Humanos, ou na página eletrónica do Município de Faro em www.cm-faro.pt, a entregar pessoalmente, ou a remeter por correio registado, com aviso de receção, dirigido ao Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Faro, Largo da Sé, 8004 – 001 Faro, até ao termo do prazo de candidatura referido no ponto 1, do presente aviso.

3/8



(Fonte CMF)

Anexo 5.3



5.2. As candidaturas deverão ser acompanhadas de “Curriculum Vitae” atualizado, detalhado, devidamente datado e assinado; cópia do documento de identificação, cópia do documento de identificação fiscal (no caso de não ser portador do cartão do cidadão); cópia do documento comprovativo da morada; declaração da Segurança Social, da qual conste o registo de remunerações do candidato (ou a não existência do mesmo); cópia de comprovativo de incapacidade igual ou superior a 60% (se aplicável); cópia do certificado de habilitações onde conste a respetiva classificação; cópia do certificado de Mestrado, ou Doutoramento (se aplicável); cópia dos certificados de formação profissional, onde conste o respetivo número de horas (se aplicável), sem prejuízo da apresentação de cópias de outros documentos comprovativo dos factos referidos no “Curriculum Vitae”.

6. **Duração dos estágios:** Os estágios têm a duração de 12 meses, não prorrogáveis.

7. **Bolsa de Estágio:** O montante da bolsa de estágio é fixado em 1,65 vezes o valor do Indexante dos Apoios Sociais (IAS), correspondente ao montante de 691,71€.

7.1. **Outros apoios:**

- a) Subsídio de refeição de valor correspondente ao praticado para os trabalhadores que exercem funções públicas, no valor diário de 4,27€;
- b) Seguro que cobre os riscos de eventualidade que possam ocorrer durante e originado no exercício das atividades correspondentes ao estágio profissional, bem como nas deslocações entre a residência e o local de estágio.

8. **Procedimentos de Seleção:** Os métodos de seleção a utilizar serão: a Avaliação Curricular (AC) e a Entrevista Individual (EI), nos termos do n.º 2 do artigo 8.º da Decreto-Lei n.º 166/2014, de 6 de dezembro.

8.1. A ordenação final dos candidatos que completem o procedimento será efetuada numa escala de 0 a 20 valores e a classificação final (CF), resultará da aplicação da seguinte fórmula:

$$CF = (AC \times 50\%) + (EI \times 50\%)$$

8.2. A Avaliação Curricular (AC), visa avaliar a qualificação dos candidatos, através da ponderação da habilitação académica, classificação obtida na licenciatura que habilita o candidato, a relevância da experiência adquirida e da formação profissional realizadas.

4/8



(Fonte CMF)

Anexo 5.4



8.3. Na Avaliação Curricular, serão considerados e ponderados numa escala de 0 a 20 valores, os seguintes parâmetros: habilitação académica de base (HA); classificação final obtida na licenciatura que habilita o candidato (CFO); Média final obtida no 12.º ano ou equivalente (M12); formação profissional (FP) e experiência profissional (EP), sendo a classificação obtida através da média das classificações dos elementos a avaliar, de acordo com a seguinte fórmula.

$$AC = (HA + CFO + M12 + FP + EP)/5$$

em que:

HA = Habilitação Académica de Base: será valorada de acordo de acordo com a seguinte graduação:

- Licenciatura que habilita o candidato a estágio - 18 valores;
- Mestrado na área de estágio - 19 valores;
- Doutoramento na área de estágio - 20 valores.

CFO = Classificação Final Obtida: classificação final obtida na licenciatura que habilita o candidato

M12= Média final obtida no 12.º ano ou equivalente.

FP = Formação Profissional: Neste parâmetro será considerada apenas a formação devidamente comprovada e relevante para a área de atividade específica do estágio visado, em horas, nos seguintes termos:

- Não frequência de quaisquer ação de formação – 10 valores;
- Ações de formação até 35 horas – 12 valores;
- Ações de formação 36 horas a 70 horas – 14 valores
- Ações de formação de 71 a 100 – 16 valores;
- Ações de formação de 101 horas a 150 horas – 18 valores;
- Ações de formação superiores a 150 horas – 20 valores

EP = Experiência Profissional: Neste parâmetro será avaliado o desempenho efetivo de funções relevantes para a área do estágio visado, nos seguintes termos:

- Sem qualquer experiência – 12 valores;
- Com experiência de 1 ano – 14 valores;
- Com experiência > a 1 ano e <a 2 anos – 16 valores;
- Com experiência > a 2 anos e <a 4 anos – 18 valores;
- Com experiência > a 4 anos – 20 valores.

5/8



(Fonte CMF)

Anexo 5.5



9. Entrevista Individual (EI): a Entrevista será expressa numa escala de 0 a 20 valores, onde o júri pretende avaliar, de forma objetiva e sistemática, a experiência profissional e aspetos de natureza comportamental, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e relação interpessoal, de acordo com os seguintes fatores de apreciação:

- a) Experiência Profissional – Pretende-se avaliar um conjunto de conhecimentos detidos pelos candidatos, quer decorram das habilitações académicas, quer decorram da experiência da vida comum, quer sejam aprendidos através do exercício efetivo de tarefas laborais.
- b) Atitude, motivação e interesse profissional - Pretende-se avaliar o comportamento do candidato em termos da capacidade de trabalho em equipa, relacionamento interpessoal, apresentação, confiança e motivação para a realização do estágio.
- c) Sentido Crítico – Pretende-se avaliar a capacidade de análise e de resolução de problemas, perante uma situação tipo que lhe é colocada.
- d) Expressão e fluência Verbal – Pretende-se avaliar a coerência e clareza do discurso, a capacidade de compreensão e interpretação das questões colocadas, bem como o rigor na terminologia empregue.

9.1. Por cada entrevista será elaborada uma ficha individual, contendo o resumo dos temas abordados, os parâmetros de avaliação, bem como a classificação obtida em cada um dos fatores acima referidos e será ponderada com um nível que a seguir se indica:

- De 0 a 4 valores = **Insuficiente;**
- >4 e <8 valores = **Reduzido;**
- ≥8 e <12 = **Suficiente;**
- ≥12 e <16 = **Bom;**
- ≥16 e ≤20 = **Elevado.**

9.2. Cada entrevista não deverá ter duração superior a 20 minutos.

9.3 Em caso de igualdade de classificação serão utilizados os seguintes critérios de desempate:

- 1.º Tem preferência o candidato com deficiência, nos termos do n.º 5 do artigo 9.º da Portaria n.º 254/2014, de 9 de dezembro;
- 2.º Tem preferência o candidato residente no Concelho de Faro, nos termos do n.º 4 do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 166/2014, de 6 de novembro;

6/8



(Fonte CMF)

Anexo 5.6



10. Nos termos do disposto no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 166/2014, de 6 de novembro, o presente procedimento será publicitado na página eletrónica do Município de Faro (www.cm-faro.pt); na Bolsa de Emprego Público (BEP), (esta a cargo da Direção Geral das Autarquias Locais, conforme orientações para os promotores dos estágios PEPAL, emitidas pela própria DGAL); em dois órgãos de comunicação social de expansão regional, ou local e no Portal Autárquico (www.portalautarquico.pt).

11. Orientadores dos estágios e constituição dos júris:

11.1. Orientadores dos estágios:

Ref.ª A – Dra. Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, Chefe de Divisão de Administração e Recursos Humanos;

Ref.ª B - Dra. Natércia Maria Rodrigues Mendonça Palma, Chefe de Divisão de Gestão Financeira;

Ref.ª C - Arq.º Filipe Manuel Ramos Rosa da Cunha, Chefe de Divisão de Ordenamento do Território e Regeneração Urbana;

Ref.ª D - Dr. Joaquim José Ramos Guerreiro, Diretor Delegado do Teatro Municipal de Faro, Serviços Municipalizados.

11.2. Júris:

Ref.ª A e B

Presidente: Dra. Maria Antónia Martins do Nascimento, Diretora de Departamento de Administração e Finanças no Município de Faro;

Vogais efetivos: Dra. Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, Chefe de Divisão de Administração e Recursos Humanos, que substituirá a Presidente do júri nas suas faltas e impedimentos, e Dra. Natércia Maria Rodrigues Mendonça Palma, Chefe de Divisão de Gestão Financeira, ambas no Município de Faro.

Vogais suplentes: Dr. João Cristiano Almeida Moura, técnico superior e Dra. Maria Palma Correia, técnico superior, ambos no Município de Faro.

Ref.ª C

Presidente: Eng.º Luís Filipe Silva Barros, Diretor do Departamento de Infraestruturas e Urbanismo no Município de Faro;

Vogais efetivos: Arq.º Filipe Manuel Ramos Rosa da Cunha, Chefe de Divisão de Ordenamento do Território e Regeneração Urbana, que substituirá o Presidente do júri nas suas faltas e impedimentos e Dra. Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, Chefe de Divisão de Administração e Recursos Humanos, ambos no Município de Faro

7/8



(Fonte CMF)

Anexo 5.7



Vogais suplentes: Arq.^a Maria Teresa Graça Valente, Arq.^a Rui Miguel Terremoto dos Santos, técnicos superiores no Município de Faro

Ref.^a D

Presidente: Dr. Joaquim José Ramos Guerreiro, Diretor Delegado do Teatro Municipal de Faro, Serviços Municipalizados;

Vogais efetivos: Dra. Sílvia Dora Florêncio Barros Pereira, Chefe de Divisão de Administração e Recursos Humanos no Município de Faro, que substituirá o Presidente do júri nas suas faltas e impedimentos e Dra. Elsa Cristina Pintassilgo Cavaco, técnico superior no Teatro Municipal, Serviços Municipalizados;

Vogais suplentes: Dr. Vitor Gil Fernandes da Silva, técnico superior no Teatro Municipal, serviços Municipalizados e Dra. Margarida Cristina da Costa Jesuino, técnico superior no Município de Faro.

12. Prazo de Validade: Os procedimentos de seleção são válidos para o preenchimento dos estágios e cessam com a respetiva aceitação por parte dos estagiários selecionados.

13. Legislação Aplicável: Decreto-Lei n.º 166/2014, de 6 de novembro; Portaria n.º 254/2014, de 9 de dezembro; Portaria n.º 256/2014, de 10 de dezembro; Portaria n.º 265/2014, de 17 de dezembro e Despacho n.º 1402/2015, de 11 de fevereiro do Sr. Secretário de Estado da Administração Local, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 29 de 11 de fevereiro de 2015.

Faro, 11 de março de 2015

O Presidente da Câmara Municipal,

Rogério Bacalhau Coelho

8/8



(Fonte CMF)