



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

# **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CÂMARA MUNICIPAL DE CORUCHE**

Marta Sofia Palmeiro Fiúza de Oliveira Santos

Orientação | Prof. Doutor Paulo Resende Silva  
Dr.<sup>a</sup> Sofia Madalena de Sousa

### **Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Recursos Humanos  
Relatório de Estágio

Évora, 2018



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

# **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CÂMARA MUNICIPAL DE CORUCHE**

Marta Sofia Palmeiro Fiúza de Oliveira Santos

Orientação | Prof. Doutor Paulo Resende Silva  
Dr.<sup>a</sup> Sofia Madalena de Sousa

**Mestrado em Gestão**

Área de Especialização | Recursos Humanos  
Relatório de Estágio

Évora, 2018

## **Resumo**

No âmbito do curso do Mestrado de Gestão especialização em Recursos Humanos, foi realizado o estágio na Câmara Municipal de Coruche. Em seguida, foi elaborado este relatório, que pretende descrever as atividades que foram desenvolvidas ao longo dos seis meses no Serviço de Recursos Humanos, nas seguintes áreas: avaliação de desempenho; formação; recrutamento e seleção; segurança, higiene e saúde do trabalho; assiduidade/vencimentos.

A partir da descrição das atividades, será também feito um enquadramento a nível teórico, o qual terá uma conclusão do que foi realizado no Departamento de Recursos Humanos da Câmara de Coruche. Deste modo, é elaborado uma reflexão crítica.

**Palavras-chave:** Autarquia, Recursos Humanos, Setor Público

## **Abstract – “Human Resource Management at Coruche City Hall”**

Within the course of Master in Management, Human Resources specialization, an internship period was carried out in Coruche Town Hall. The writing of this report aims to describe the activities which were developed for six months in the Human Resources Department in the following areas: performance evaluation; training; recruitment and selection process; safety, hygiene and health services at work; attendance and salaries.

A theoretical framework based on the description of the activities will be done and the conclusion will focus on the work which was undertaken in the Human Resources Department of Coruche Town Hall. This way, a critical reflection is produced.

**Keyword:** Autarchy, Human Resources, Public Sector

## **Agradecimentos**

Quero agradecer a todos os que me ajudaram a realizar o Relatório de Estágio, especialmente, ao meu orientador Prof. Doutor Paulo Resende da Silva, da Universidade de Évora, e à minha orientadora da Autarquia de Coruche, Dr.<sup>a</sup> Sofia Madalena da Sousa. E acima de tudo aos trabalhadores que trabalham no Serviço de Recursos Humanos que, através dos seus conhecimentos e prática na área, me ajudaram ao longo dos seis meses de estágio.

Agradeço também à minha família que sempre me apoiou e me deu oportunidade para ter esta qualificação.

# ÍNDICE

Índice de Anexos .....	9
Índice de Figuras .....	10
Índice de Quadros .....	11
Listagem de Acrónimos ou Siglas .....	12
1.Introdução.....	13
2. Plano do Estágio Curricular.....	15
3.Caracterização da câmara municipal de Coruche.....	16
3.1. Câmara Municipal de Coruche .....	16
3.2. Missão, Visão e Valores .....	17
3.3. Código de Ética.....	17
3.4. Estrutura Orgânica .....	19
3.5. Divisão Administrativa e de Desenvolvimento Social .....	23
4. Descrição das atividades desenvolvidas .....	26
4.1. Estrutura Orgânica .....	26
4.2. Recrutamento e Seleção.....	26
4.3. IEFP – Contratos de Emprego .....	30
4.4. Avaliação de Desempenho.....	31

4.5. Formação .....	35
4.6. Assiduidade e Vencimentos.....	36
4.7. Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho .....	39
5. Revisão de Literatura.....	44
6. Reflexões Gerais e Conclusão .....	50
Referências Bibliografias .....	52
Anexos.....	57

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Cronograma.....	57
Anexo II – Estrutura Orgânica .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº1 – Freguesias que pertencem ao Concelho.....	16
Figura nº2 – Serviços da Divisão de Património Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano.....	20
Figura nº3 – Serviços da Divisão de Obras e Equipamentos Municipais.....	21
Figura nº4 – Serviços da Divisão de Espaços Públicos Ambiente e Energia...	21
Figura nº5 – Serviços da Divisão de Planeamento Estratégico.....	22
Figura nº6 – Serviços dos Bombeiros Municipais.....	22

## ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro nº 1: Serviço de Recursos Humanos .....	24

## **LISTAGEM DE ACRÓNIMOS OU SIGLAS**

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho

SIADAP - Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública  
(utilizado na Administração Pública)

GRH - Gestão de Recursos Humanos

SGP – Sistema de Gestão de Pessoal

CEI – Contrato Emprego-Inserção

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

SHST- Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

## 1.INTRODUÇÃO

Este relatório surge no âmbito do curso do Mestrado de Gestão especialização em Recursos Humanos da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, tendo o estágio sido efetuado na Câmara Municipal de Coruche, na Praça da Liberdade, em Coruche.

Este estágio decorreu durante 840 horas, mais concretamente durante seis meses, teve início no dia 1 de setembro de 2017 e terminou no dia 28 de fevereiro de 2018.

A orientação foi feita, pelo Professor Doutor Paulo Resende da Silva da Universidade de Évora, o qual acompanhou, não só o estágio, mas também a elaboração deste relatório. Paralelamente, dentro da organização, a orientação esteve a cargo da Chefe de Divisão da Câmara Municipal de Coruche, Dr.<sup>a</sup> Sofia Madalena de Sousa.

A realização deste relatório e a escolha do tema, foi uma oportunidade de interagir com o mercado de trabalho de maneira a complementar, não só os estudos, mas também, a aperfeiçoar competências e a adquirir outros conhecimentos na área. Foi fundamental contactar com as atividades que ocorrem no Serviço de Recursos Humanos na Câmara.

A partir da realização do estágio, escolhi este tema, no qual tenho interesse e pretendo abranger todas as funções ligadas aos Recursos Humanos que são executadas na Câmara Municipal de Coruche, bem como compreender a sua influência, com o objetivo de ganhar um maior leque de conhecimentos e/ou competências, tanto a nível profissional como pessoal.

O relatório não pretende responder a uma questão de partida ou mesmo resolver um problema, o seu intuito é compreender o objeto que vai ser analisado. Portanto, o que se pretende é compreender a influência do Serviço de Recursos Humanos na Câmara de Coruche, introduzindo as atividades que são realizadas, um enquadramento teórico das mesmas, para a sua compreensão, chegando às conclusões pretendidas.

Não se destina só à descrição das atividades que ocorrem no local do estágio, mas também enquadra o trabalho que foi efetuado com o conhecimento adquirido durante o mestrado.

Através da execução do estágio na Câmara Municipal de Coruche, é definido um objetivo geral que é: examinar as atividades que são executadas nos Serviços de Recursos Humanos. A partir deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos

específicos: (I) compreender e descrever as atividades realizadas, (II) caracterizar a Autarquia, e por fim (III) compreender as características dos Recursos Humanos na Autarquia de Coruche.

No decorrer do estágio realizou-se uma abordagem qualitativa, sendo considerado uma observação participante, sendo “(...) uma metodologia muito adequada para o investigador apreender, compreender e intervir nos diversos contextos em que se move” (Mónico, Alferes, Castro, & Parreira, 2017). Deste modo, realizou-se o contato direto e frequente da estagiária com os atores sociais, nos diversos contextos. Assim a estagiária é considerada o instrumento de pesquisa (Correia, 1999, p. 31 cit. in Mónico et. al 2017). Assim sendo, “(...) responde ao objetivo de proceder, dentro das realidades observadas, a uma adequada participação dos investigadores (...)” (Mónico, Alferes, Castro, & Parreira, 2017, p.726), partilhando papéis e hábitos dos grupos. Este método é utilizado em estudos exploratórios e descritivos.

No entanto, também foi elaborada uma análise documental, a qual foi um processo fundamental em todos os momentos da pesquisa de forma a fazer um levantamento sobre o tema (Esteves & Azevedo, 1998), utilizado para complementar a observação participante.

Em relação à estrutura, este relatório divide-se em seis capítulos: (1) Introdução; (2) Plano do Estágio; (3) Caracterização da Autarquia de Coruche; (4) Descrição das atividades desenvolvidas; (5) Revisão de Literatura; (6) Reflexões Gerais e Conclusão.

O primeiro capítulo, é uma breve introdução daquilo que se pretende, onde é justificada a escolha do tema, a sua motivação, a sua importância, bem como o objetivo geral e os específicos pretendidos e ainda a sua metodologia. No segundo capítulo, é apresentado o plano do estágio.

No terceiro capítulo, faz-se a caracterização da entidade acolhedora, a nível da sua estrutura orgânica e da sua importância para os residentes do concelho. Apresenta-se também uma breve caracterização dos Recursos Humanos da respetiva entidade.

No quarto capítulo, apresenta-se a descrição das atividades que foram desenvolvidas ao longo do estágio.

O quinto capítulo, refere-se à revisão de literatura.

No sexto capítulo, faz-se uma breve reflexão teórica referente ao desenvolvido durante do estágio, inclui também as considerações finais, elaboradas, ao longo dos diversos capítulos e durante o estágio.

## 2. PLANO DO ESTÁGIO CURRICULAR

Foi possível realizar o estágio curricular no serviço de Recursos Humanos, após uma conversa com a Chefe da Divisão Administrativa e de Desenvolvimento Social da Câmara Municipal de Coruche.

A estagiária ao longo do estágio curricular pretendeu desenvolver e aperfeiçoar os seus conhecimentos, adquiridos durante o seu percurso académico, realizando todos os procedimentos relacionados com o Serviço de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Coruche.

A elaboração do plano de estágio curricular, foi baseado nas atividades desenvolvidas no Serviço de Recursos Humanos da Câmara de Coruche. Essas atividades estão relacionadas com as seguintes áreas da Gestão de Recursos Humanos: avaliação de desempenho, formação; recrutamento e seleção; higiene, segurança e saúde do trabalho e por último, assiduidade/vencimentos.

Deste modo, foi estipulado o seguinte plano de estágio:

- De dia 1 de setembro de 2017 ao dia 8 de setembro de 2017: Adaptação ao local de estágio;
- De dia 11 de setembro de 2017 ao dia 6 de outubro: Atividades relacionadas com o Avaliação de Desempenho e Assiduidade/ Vencimento;
- De dia 9 de outubro de 2017 ao dia 4 de dezembro de 2017: Atividades relacionadas com a Formação e Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho;
- De dia 5 de dezembro de 2017 ao dia 12 de janeiro de 2018: Atividades relacionadas com o Recrutamento e Centro de Emprego;
- De dia 15 de janeiro de 2018 ao dia 28 de fevereiro de 2018: Todas as atividades que foram realizadas ao longo do estágio.

Os objetivos pretendidos neste estágio curricular foram: aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, bem como o desenvolvimento de um trabalho contínuo, para que dessa forma, a estagiária se enriqueça a nível profissional e pessoal, visando uma melhor preparação para o mercado de trabalho.

Por fim, é elaborado o relatório do estágio curricular, que tem como principais etapas as que se encontram no cronograma (Anexo I).

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE CORUCHE

#### 3.1. Câmara Municipal de Coruche

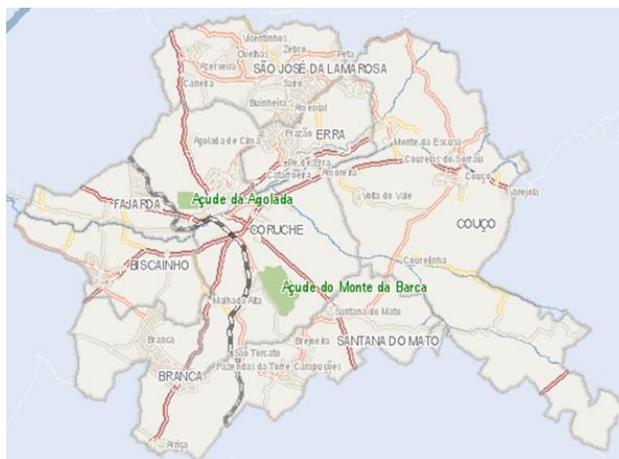
A Autarquia Local é considerada uma instituição pública, a qual está vocacionada “para servir os interesses locais materializados nas ambições, preocupações e necessidades das comunidades locais” (Portal Autárquico, 2017).

Deste modo, os municípios, as freguesias, as suas associações, as áreas metropolitanas e as comunidades intermunicipais dispõem de atribuições e competências muito diversas. (Portal Autárquico, 2017).

O município de Coruche tem uma área de aproximadamente 1115,70 km<sup>2</sup>, com cerca de 20 000 habitantes (Coruche inspira, 2017), considerado o maior Município do Distrito de Santarém a nível do território, sendo subdividido em seis freguesias (Câmara Municipal de Coruche, 2017): Biscainho, Branca, Couço, Santana do Manto, São José da Lamarosa e União das Freguesias Coruche, Fajarda e Erra.

Atualmente, a Câmara Municipal é composta por 366 funcionários que trabalham para satisfazer as necessidades da população.

Figura n.º 1- Freguesias que pertencem ao Concelho



Fonte: Câmara Municipal de Coruche, 2017.

### **3.2. Missão, Visão e Valores**

A Câmara Municipal, pretende incentivar o processo de desenvolvimento local, a partir da aproximação com a sua população e também da capacidade de mobilizar os atores locais (Pinto, 2013). Existindo uma competitividade, a partir da capacidade de definição de estratégias, para que de algum modo, sejam superados os constrangimentos históricos que tinham sido impostos. Portanto, a maneira como gerem o território está a ser modificada, a partir de novas técnicas de planeamento e gestão no desenvolvimento urbano (Pinto, 2013).

Neste caso, este órgão autárquico do concelho de Coruche “(...) cabe-lhe promover o desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a acção social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.” (Portal do Cidadão, 2017).

Deste modo, a Autarquia Local autêntica a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos da sua população (Rôxo, 2011), através disto verifica-se, que a sua missão é “definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades da população local.” (Portal do Cidadão, 2017).

A visão para as Câmaras Municipais deve ser caracterizada a partir da preocupação pela qualidade dos serviços e pelo seu valor, do reflexo das preocupações e valores do indivíduo, do apoio contínuo à defesa dos valores característicos dos serviços de apoio ao munícipe e garantir a participação e responsabilidade dos indivíduos numa gestão autárquica de qualidade (Campeã, 2003).

Os valores, pretendem determinar o funcionamento das organizações, devido à falta de informação. Não foi fornecido nenhum documento com informação, relativamente à visão e aos valores do Município de Coruche.

### **3.3. Código de Ética**

O Município de Coruche rege-se a partir de dez princípios éticos da Administração Pública, sendo eles (Câmara Municipal de Coruche, 2017):

- O princípio do Serviço Público, onde os trabalhadores servem exclusivamente a comunidade e os cidadãos residentes no Concelho de

Coruche, prevalecendo sobre o interesse público, tanto a nível particular como de grupo.

- O princípio da Integridade, relativamente a honestidade pessoal e a integridade de carácter.
- O princípio da Justiça e da Imparcialidade, os trabalhadores devem tratar de maneira justa e imparcial todos os indivíduos residentes, referente aos princípios de neutralidade.
- O princípio da Igualdade, os trabalhadores não podem beneficiar ou mesmo prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, raça, género, convicções políticas, ideológicas, situação financeira, bem como a sua condição social.
- O princípio da Proporcionalidade, os trabalhadores, só podem exigir aos indivíduos o fundamental à elaboração da atividade administrativa.
- O princípio da Colaboração e da Boa Fé, os trabalhadores, a partir da sua atividade, devem cooperar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, consoante o interesse da comunidade e favorecer a sua participação na elaboração da atividade administrativa.
- O princípio da Informação e da Qualidade, no qual, os trabalhadores devem proporcionar informações, como também esclarecimentos de maneira clara, simples, cortês e rápida.
- O princípio da Lealdade, os trabalhadores devem agir de maneira leal, solidária e cooperante.
- O princípio da Integridade, os trabalhadores devem dirigir-se consoante os critérios de honestidade pessoal e também de integridade de carácter.
- O princípio da Competência e Responsabilidade, os trabalhadores têm que agir de maneira responsável e competente, dedicada e crítica, bem como empenhar-se na valorização profissional.

Este Código de Ética é fundamental para uma organização, para que dessa forma exista uma responsabilidade social, sendo um procedimento pelo qual as organizações conduzem as suas relações com as partes interessadas, que de alguma forma podem influenciar o seu funcionamento, bem como, a motivação comercial. Portanto, a partir da responsabilidade social, existe uma adoção referente a abordagem económica, social

e comercial, consoante uma estratégia a longo prazo de forma a minimizar os riscos que são decorrentes (Livro Verde, 2001).

É importante que a organização tenha muito claro o seu código de ética, deste modo, os funcionários têm que estar de acordo com os padrões, de modo, a fazer o melhor para os cidadãos, para que dessa forma, exista bem-estar na comunidade em que se vive (Maia & Godói, 2013).

### **3.4. Estrutura Orgânica**

Os órgãos autárquicos do atual mandato de 2017/2021 na Câmara Municipal de Coruche, são compostos pelo Presidente da Câmara, pela Vice-Presidente da Câmara, três Vereadores e três Vereadores sem pelouros (Câmara Municipal de Coruche, 2017). Fazendo parte uma unidade orgânica nuclear, intitulada de Departamento de Administração, Finanças e Desenvolvimento Estratégico e Social, que determina os objetivos desempenhados pela unidade orgânica que dirige. Tem em conta os objetivos gerais que estão decretados, mais concretamente, direciona, controla, bem como avalia, o desempenho e a eficiência dos serviços que lhe são dependentes, com o intuito de executar planos de atividades e a prossecução dos resultados que sejam obtidos. Pretende garantir a coordenação das atividades realizadas, pela qualidade técnica da prestação dos serviços que estejam na sua dependência, chefia com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos que estão afetos à sua unidade orgânica, de maneira a aperfeiçoar os meios e também adotar medidas que permitam simplificar e acelerar processos e favorecer a ligação à sociedade e a outros serviços públicos (Câmara Municipal de Coruche, 2017), deste modo assim, cabe-lhe “(...) a coordenação a todos os níveis dos serviços dele dependentes.”, disposto no artigo 6.º, alínea a) do Despacho n.º10660/2016. Fazem parte os seguintes serviços: o Núcleo Técnico e de Desenvolvimento Estratégico, o Serviço de Contratação Pública e Património, o Serviço de Tesouraria, o Serviço de Contabilidade e o Serviço de Desporto.

Existindo “unidades orgânicas flexíveis, aglutinando atribuições de âmbito instrumental e operativo integradas numa mesma área funcional.”, referido no artigo 6.º, alínea b) do Despacho n.º 10660/2016, sendo designada por divisão, nesta Câmara Municipal há divisão dependente do Departamento - Divisão Administrativa e de Desenvolvimento Social. Dentro das divisões estão inseridos os “serviços de carácter técnico, administrativo e/ou logístico, que desempenham uma atividade, incluída numa

área funcional ou prestam apoio de natureza administrativa ou política aos órgãos municipais.”, disposto no artigo 6.º, alínea c) do Despacho n.º10660/2016.

A Divisão Administrativa e de Desenvolvimento Social, tem como serviço, o Núcleo Técnico e Administrativo; o Serviço de Atas; o Serviço de Informática e Modernização Administrativa; o Serviço de Recursos Humanos; o Serviço de Expediente e Arquivo; o Serviço de Balcão Único, o Serviço de Educação e também o Serviço de Ação Social.

Fazendo parte da Câmara Municipal de Coruche mais cinco divisões, que estão na dependência do Presidente da Câmara, sendo elas, a Divisão de Património, Ordenamento ao Território e Desenvolvimento Urbano; a Divisão de Obras e Equipamentos Municipais; a Divisão de Espaços Públicos, Ambiente e Energia; a Divisão de Planeamento Estratégico e por último equiparado a uma Divisão, os Bombeiros Municipais.

Na Divisão de Património, Ordenamento ao Território e Desenvolvimento Urbano, os serviços são os seguintes:

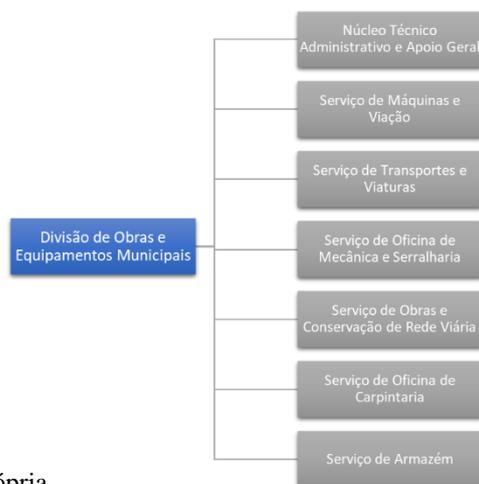
Figura nº2 – Serviços da Divisão de Património Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano



Fonte: Elaboração Própria

A Divisão de Obras e Equipamentos Municipais contempla os seguintes serviços:

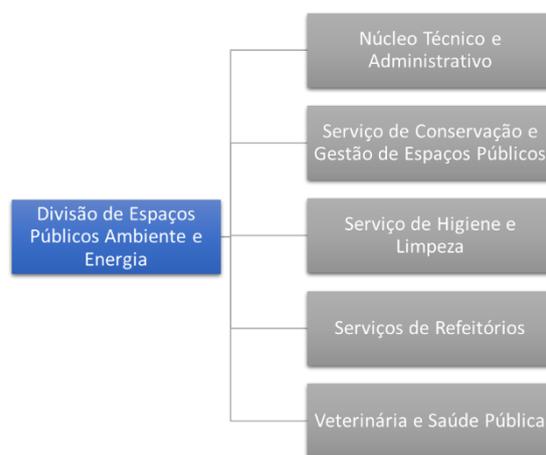
Figura nº3 – Serviços de Obras e Equipamentos Municipais



Fonte: Elaboração Própria

Na Divisão de Espaços Públicos Ambiente e Energia, os serviços são:

Figura nº4 – Serviços da Divisão de Espaços Públicos Ambiente e Energia



Fonte: Elaboração Própria

Na Divisão de Planejamento Estratégico, os serviços são:

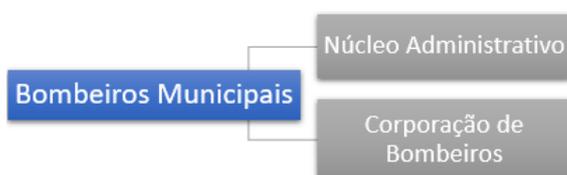
Figura nº5 – Serviços da Divisão de Planeamento Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Por último, nos Bombeiros Municipais, com os seguintes serviços:

Figura nº6 – Serviços dos Bombeiros Municipais



Fonte: Elaboração Própria

Em cada serviço, para que exista uma boa qualidade de prestação de serviços, é declarado um pedido de recrutamento nas Autarquias Locais, este é caracterizado a partir de três tipos de carreiras: Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional, disposto no artigo 88.º, n.º 1 da alínea a), b) e c) da Lei 35/2014, de 20 de junho. O Técnico Superior é titular de licenciatura ou de um grau académico superior, disposto no artigo 38.º, n.º 7 da Lei 35/2014, de 20 de junho, tendo como duração do período experimental 240 dias (artigo 49.º, n.º 1, alínea c) da Lei 35/2014, de 20 de junho). Relativamente, ao Assistente Técnico a sua duração do período experimental é de 180 dias (artigo 49.º, n.º 1, alínea b) da Lei 35/2014, de 20 de junho). Por último, em

relação ao Assistente Operacional, a duração do período experimental é de 90 dias (artigo 49.º, n.º 1, alínea a) da Lei 35/2014, de 20 de junho). Relativamente, aos Bombeiros Municipais, faz parte da corporação, também um Comandante e Bombeiros de 1.ª, 2.ª e 3.ª Classe.

Para se apresentar a estrutura organizacional é usado um organograma da Câmara Municipal de Coruche (Anexo II). Portanto, a estrutura organizacional é semelhante à burocracia mecanicista, onde os seus procedimentos são muito formalizados, tendo uma grande quantidade de regras, regulamentos, bem como comunicações formalizadas (Patinha, 2012). Este tipo de estrutura só existe em organizações com grandes dimensões.

### **3.5. Divisão Administrativa e de Desenvolvimento Social**

A Divisão Administrativa e de Desenvolvimento Social, pretende assegurar a qualidade técnica do trabalho que é produzido na sua unidade orgânica bem como garantir o cumprimento dos prazos, de forma a levar a eficácia da prestação dos serviços, mesmo tendo em conta a satisfação do interesse dos seus destinatários. Faz o acompanhamento profissional no seu local de trabalho; comunica aos trabalhadores os documentos internos e como ocorrem os processos de adaptação ao serviço, também debate e pretende esclarecer as ações que vão ser desenvolvidas para que sejam cumpridos os objetivos do serviço, para que deste modo, se garanta o desempenho e a assunção de responsabilidade por parte dos trabalhadores procedendo de maneira objetiva à avaliação. Assinala, também, a necessidade de formação; gere a assiduidade, pontualidade e o cumprimento do período normal de trabalho de cada trabalhador e por fim realiza a gestão de toda a divisão (Câmara Municipal de Coruche, 2017).

Sendo supervisionado pela Coordenadora Técnica do Serviço de Recursos Humanos, que “coordena, orienta e supervisiona as atividades desenvolvidas no Serviço; distribui a definição de tarefas aos trabalhadores do Serviço; emite diretivas e orienta a execução de tarefa; afere as necessidades do serviço; organiza processos referente à área de competência, informa processos, emite pareceres, e minuta expediente; faz atendimento; gere os seus trabalhadores; informa os superiores hierárquicos sobre matérias de serviço; gere processos administrativos em matérias atinentes ao serviço” (Câmara Municipal de Coruche, 2017). Sendo, o trabalho

assegurado pela Técnica Superior do mesmo Serviço, que faz a “gestão do serviço de higiene e segurança no trabalho. Acompanhamento das diversas áreas de intervenção do Serviço de Recursos Humanos, designadamente: procedimentos concursais e projetos do Centro de Emprego, Acidentes de trabalho e doenças profissionais, gestão da formação profissional, nomeadamente elaboração do plano anual de formação. Processos de Avaliação de Desempenho. Acompanhamento de procedimentos disciplinares. Emissão de pareceres e regulamentos” (Câmara Municipal de Coruche, 2017).

Pertence a equipa, mais cinco trabalhadores com categoria de Assistentes Técnicos que efetuam “(...) todo o trabalho administrativo relativo à administração dos Recursos Humanos do Município, designadamente, processamento de vencimentos, controle de assiduidade, administração da formação profissional, higiene, segurança e saúde no trabalho, administração de procedimentos concursais, administra o SIADAP” (Câmara Municipal de Coruche, 2017).

Ao Serviço de Recursos Humanos, competem as seguintes funções:

Quadro n.º 1 – Serviço de Recursos Humanos

<b>Serviço de Recursos Humanos</b>	<i>“Executar todas as ações administrativas relacionadas com a gestão de pessoal”</i>
	<i>“Lavar contratos de pessoal”</i>
	<i>“Instruir todos os processos referentes a prestações sociais dos trabalhadores, nomeadamente abonos de família, Segurança Social, ADSE e Caixa Geral de Aposentações”</i>
	<i>“Assegurar e manter atualizado o cadastro de pessoal”</i>
	<i>“Emitir cartões de identificação pessoal e manter atualizado o seu registo”</i>
	<i>“Proceder, com a colaboração dos demais serviços municipais, ao registo e controlo da assiduidade, da pontualidade e do respetivo gozo de férias, faltas e licenças”</i>
	<i>“Realizar estudos e propor ações de mobilidade dos funcionários com base em informação dos serviços”</i>
	<i>“Elaborar e executar o plano e relatório anual de formação”</i>
	<i>“Promover o processamento de vencimentos, abonos, prestações suplementares e de outras remunerações de igual cariz devidas por trabalho prestado ao município e elaborar os mapas e relações de descontos, enviando-os às entidades destinatárias dentro dos prazos legais”</i>
<i>“Organizar os processos de acidentes de trabalho”</i>	

	<i>“Organizar o processo anual de avaliação de desempenho dos trabalhadores e todas as operações inerentes ao mesmo”</i>
	<i>“Conceber, propor para superior aprovação e dar execução a ações no domínio da segurança, higiene e saúde no trabalho”</i>
	<i>“Elaborar anualmente o balanço social da autarquia”</i>
	<i>“Assegurar o atendimento e esclarecimento dos trabalhadores”</i>
	<i>“Organizar e publicar o plano de férias dos trabalhadores da autarquia”</i>
	<i>“Exercer as demais funções que se enquadrem no seu âmbito ou lhe sejam superiormente determinadas”</i>

Fonte: Câmara Municipal de Coruche,2017.

## **4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

### **4.1. Estrutura Orgânica**

O modelo de estrutura orgânica, é considerado hierarquizado, em função dos seus objetivos, do pessoal e das tecnologias que lhe são disponíveis, pretendendo simplificar e racionalizar todos os procedimentos administrativos, de maneira, a existir eficiência, eficácia, qualidade, bem como agilidade numa lógica de racionalização dos seus serviços e dessa forma, estabelecer uma metodologia de trabalho transversal (Despacho n.º 10660/2016). Sendo constituída por uma unidade orgânica nuclear e unidades orgânicas flexíveis de 2.º grau, disposto no Despacho n.º 10660/2016 no Diário da República.

Uma das atividades que foi pedido a estagiária durante o estágio foi a alteração da estrutura orgânica, consoante o que lhe foi pedido, formulando o regulamento da organização de serviço do Município de Coruche através do programa LiberOffice Draw. A estagiária alterou o organograma, a partir de um serviço que passou a ser divisão e retirou serviços das outras divisões para pertencerem à nova divisão. Relativamente à alteração do organograma, elaborou um Despacho para a Designação em Comissão de Serviço em Regime de Substituição, para esta nova Divisão da Estrutura Orgânica, para ter um Chefe de Divisão.

### **4.2. Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção é uma área da GRH fundamental para as organizações. É consoante este processo que as organizações vão prover os postos de trabalho que são necessários para que seja alcançado os objetivos estratégicos que são definidos, bem como estabelecidos pela organização (Morais, 2015). Para Coradini e Murini (2009, cit. in Moraes, 2015), o recrutamento e seleção, têm que aplicar procedimentos coerentes com as exigências e os valores da organização.

Este processo nas Câmaras Municipais é feito a partir de um procedimento concursal, que é elaborado segundo algumas normas. Consoante o recrutamento, é obrigatório publicar todos os procedimentos concursais em diversos meios de comunicação,

particularmente, no Diário da República, na Bolsa de Emprego Público, na página eletrónica da Câmara e num Jornal de Expansão Nacional (Morais, 2015). Deste modo, a estagiária realizou um anúncio para o Jornal do Serviço que era pretendido, onde colocou o número de postos de trabalho e a categoria/carreira, a qual foi também publicado no Diário da República, inserido a série e a data, bem como as habilitações literárias que são necessárias. Elaborou o edital para o serviço, no qual, inseriu a categoria, os lugares pretendidos, o posicionamento remuneratório, as habilitações literárias e profissionais exigidas e por fim, as funções/serviço a que se destina, que estão descritos no Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Coruche.

O recrutamento neste tipo de organização é pressuposto ter três condições: existência do posto de trabalho no mapa de pessoal com as características correspondentes; necessidade atual ou previsível de ser ocupar, e por último, inscrição e cabimento orçamentais da despesa pública que implica (Neves, 2013).

Este processo está vinculado à existência de um posto de trabalho, que consta no mapa de pessoal, que esteja vago (Neves, 2013). No entanto, o pedido de cabimento está associado ao orçamento do posto de trabalho, que corresponde no mapa de pessoal e ao orçamento anual de cada serviço e categoria/carreira (Neves, 2013). Para a elaboração do pedido de cabimento, é utilizado o número de informação para ser colocado no despacho do Presidente da Câmara. A estagiária fez as contas consoante a remuneração base relativamente à categoria e carreira, a partir de um período de tempo, do vencimento, do subsídio de refeição dos dias úteis, subsídio de férias, subsídio de Natal e Segurança Social (23,75%).

Verifica-se, que cabe ao superior do serviço, identificar a necessidade do recrutamento, desta forma, a estagiária elaborou uma informação/parecer do Chefe de Divisão que necessitou de ir a reserva de recrutamento buscar dois indivíduos para ocupar duas vagas, utilizados para colocar no número de informação no despacho do Presidente da Câmara.

Contudo, segundo Bilhim (2000), os concursos pretendem preencher os lugares vagos à data da sua abertura; preencher os lugares vagos e os que ficaram vagos até ao termo do seu prazo de validade, bem como, até ao número limite que é afixado no aviso de abertura, e por fim, as reservas de recrutamento. O seu prazo de validade é fixado pela organização competente autorizar a sua abertura, entre os três meses e um ano. Sendo contado a partir da data de publicação da lista de classificação final, no entanto, o concurso aberto para preencher as vagas termina quando a última vaga é preenchida.

O concurso, é considerado um processo de seleção, a partir da avaliação dos critérios objetivos, do perfil pessoal e da sua capacidade técnica, sendo, um direito de acesso à administração pública, através do princípio de liberdade de acesso, da igualdade e do mérito (Neves, 2013).

Ocorrem fases, relativamente ao procedimento concursal, no qual, a primeira é a definição do respetivo quadro de referências; a segunda fase, vai formalizar o início do procedimento, que é publicado, para que haja participação dos interessados; na terceira, tem como função delimitar os candidatos para que sejam sujeitos à fase de seleção, que pretende avaliar a capacidade dos candidatos escolhidos (Neves, 2013).

Sendo necessário a elaboração de um aviso quando se abre um concurso, deste modo, a estagiária realizou um aviso para um certo serviço, onde são mencionados os elementos necessários à participação do indivíduo, inerentes à apresentação de candidatura, à organização do procedimento e também a informação referente ao posto de trabalho, onde é fundamental fazer a indicação das funções a desempenhar, a sua data limite para a apresentação dos indivíduos, a duração e a calendarização do procedimento, o local onde deve ocorrer o procedimento, a posição remuneratória, os requisitos de admissão, como também o método de seleção (Neves, 2013).

Todos os trabalhadores que integram na Câmara Municipal por via de procedimento concursal são sujeitos a um período experimental (Morais, 2015). Para a documentação do período experimental, a estagiária digitalizou o despacho e elaborou um documento com o nome do trabalhador, o início e terminus da atividade. Este despacho foi elaborado tanto para o trabalhador como para o júri, isto porque depois é feita uma avaliação.

Em relação à seleção, pode observar-se a inclusão de um conjunto de novos métodos de seleção. Deste modo, os métodos de seleção que são obrigatórios, são os seguintes: as provas de conhecimento, que estão destinadas a avaliar as competências técnicas que são necessárias para exercer as funções; a avaliação psicológica, está relacionado com a avaliação das restantes competências exigíveis para exercer as funções; a avaliação curricular, consoante as funções desempenhadas na categoria a partir do seu passado profissional e a entrevista, com o intuito de observar o perfil do indivíduo e da sua motivação para preencher a vaga pretendida (Neves, 2013).

Outra maneira de uma Câmara Municipal fazer o recrutamento é através da mobilidade, que é considerado um instrumento jurídico (Neves, 2013), podendo ser uma

mobilidade externa ou uma mobilidade interna (Direção- Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, 2018).

Na mobilidade externa, os trabalhadores possuem uma relação jurídica de emprego público (Direção- Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, 2018).

A mobilidade interna é possível para os trabalhadores que tenham uma relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado, fazendo parte duas situações, a mobilidade na categoria e a mobilidade intercarreiras ou categorias (Direção- Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, 2018).

Esta pode ter as figuras de mobilidade entre diferentes órgãos ou serviços da administração pública, ou a mobilidade no mesmo órgão ou serviço. O método de seleção para este tipo de recrutamento é a entrevista realizada entre o dirigente do serviço e trabalhador. No caso, da mobilidade interna, a mobilidade entre categorias, é quando o trabalhador muda de serviço, mas mantém a mesma categoria e na mobilidade intercarreiras ou categorias, é quando o trabalhador altera de carreira profissional, ou mesmo de categoria (Morais, 2015).

Relativamente, à mobilidade interna, a estagiária tirou duas cópias do despacho da mobilidade de uma funcionária para entregar à secção dos vencimentos e à coordenadora do Serviço de Recursos Humanos, depois elaborou uma nota interna (tirou o número para colocar na nota interna) e no seu duplicado para a chefia do serviço e para a trabalhadora, no qual, é anexado o despacho para entregar.

A consolidação da mobilidade interna, é restrita à mobilidade na categoria onde se opera com o mesmo órgão ou serviço bem como entre dois órgãos ou serviços diferentes. Sendo elaborada a partir de um despacho para o dirigente máximo, quando a mobilidade é dentro do mesmo órgão ou serviço e também por um despacho do dirigente máximo do serviço ao qual é destinado, desde que estejam reunidos os diversos cumulativos, como: o acordo do serviço de origem quando foi exigido para o início da mobilidade ou quando se envolva alteração da atividade de origem; qual a sua duração, sendo pelo menos, de seis meses ou a duração do período experimental que é exigido para a categoria e que haja previsão do posto de trabalho no Mapa de Pessoal (Abrantes, 2014). A estagiária, elaborou um aviso das consolidações da mobilidade de alguns trabalhadores, que o fizeram para que depois seja publicado no Diário da República.

### **4.3. IEFPP – Contratos de Emprego**

Ao longo dos anos, o programa do Centro de Emprego - Inserção foi sofrendo diversas modificações (Verejão & Dias, 2012 cit. in Reis, 2014).

Estas atividades têm um período de doze meses, tendo como intuito satisfazer as necessidades sociais e coletivas temporárias para os desempregados subsidiados, no qual, estes projetos são promovidos por entidades coletivas públicas, bem como, privadas sem fins lucrativos (Reis, 2014). Tendo como objetivos, promover a empregabilidade dos seus beneficiários, o programa do CEI (Contrato de Emprego – Inserção) proporciona a manutenção e a melhoria das competências socioprofissionais; proporciona aos desempregados o contato com outro tipo de atividades e procura atenuar a sua desmotivação, relativamente, ao isolamento e exclusão social, e por fim, os beneficiários da medida são inseridos em entidades coletivas públicas e privadas, de maneira a colmatar as necessidades locais e regionais (Reis, 2014). No Contrato Emprego – Inserção, os indivíduos são beneficiados com uma bolsa mensal complementar no valor de vinte por cento do Indexante dos Apoios Sociais (montante pecuniário que é utilizado como referência à Segurança Social), são garantidas as despesas de transporte e o subsídio de alimentação, bem como o seguro de acidentes de trabalho (Reis, 2014).

A estagiária colocou no Sistema de Gestão de Pessoal (SGP), uma mensagem para os funcionários do programa CEI, relativamente aos rendimentos e acrescentou o número da apólice de dois funcionários e por fim, imprimiu –a para ser entregue aos funcionários que fazem parte do CEI.

Este tipo de programa, pode ser de carácter obrigatório, no caso, do indivíduo ser convocado pelo IEFPP, e quando a recusa é injustificado, pode perder-se os direitos adquiridos enquanto desempregado (Reis, 2014).

No programa CEI, os trabalhadores têm uma folha semanal para o registo de entrada/saída, depois é feito num documento no LiberOffice Calc para assinalar o registo e é obrigatório fazer esse registo online na NetEmprego que depois foi imprimido. A estagiária, tirou cópia das folhas de vencimento dos trabalhadores que estão no CEI, para juntar em cada projeto do CEI, as folhas de vencimento de cada funcionário, bem como as folhas das despesas com o pessoal. A estagiária também fez uma alteração no Mapa de Assiduidade para os trabalhadores que estão no programa CEI.

#### **4.4. Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato (1981 cit. in Rôxo, 2011), a avaliação de desempenho é considerada uma apreciação de desempenho do indivíduo consoante o seu cargo e o seu potencial de desenvolvimento e a partir da avaliação são observadas e avaliadas competências, sendo elas, por exemplo, o planejamento, a visão estratégica, a organização, a responsabilidade, a tomada de decisão, entre outras. Sendo, portanto, utilizada nas organizações para diversos propósitos que influenciam a maneira como o desempenho é definido (Cleveland et. al., 1988 cit. in DeNisi & Murphy, 2017).

Para que possam atingir as metas, os trabalhadores, têm que cumprir os objetivos específicos e indispensáveis que vão demonstrar os comportamentos e os valores que são intrínsecos à organização (Rôxo, 2011). No entanto, os objetivos têm que ser delineados de forma a salientar todos os funcionários da organização para executarem as suas funções em conciliação com os objetivos delimitados pela entidade acolhedora, dessa maneira, é promovido um melhor crescimento tanto a nível profissional como pessoal (Rôxo, 2011). No entanto, tanto os avaliadores como avaliados detêm diferentes objetivos que se pretende alcançar com a avaliação de desempenho (Rôxo, 2011).

Esta avaliação é feita anualmente, para melhorar o desempenho organizacional (Stephen Bach, 2005 cit. in Rôxo, 2011), mas atualmente faz-se de dois em dois anos na Câmara Municipal. Sendo um processo formal, onde os trabalhadores são avaliados por um supervisor hierárquico que pretende avaliar o desempenho do trabalhador a partir de um determinado conjunto de dimensões (DeNisi & Murphy, 2017), competindo também agendar a mesma; assegurar a execução do sistema de avaliação de desempenho, consoante as regras legais e os processos internos da organização; estabelece a harmonização do mesmo sistema com a incitação do mérito, e por último, vai promover e executar a entrevista de apreciação de desempenho (Rôxo, 2011).

Foi criado um sistema para Administração Pública, sendo ele, o Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP – que contribui para o melhoramento do desempenho organizacional e para a qualidade dos serviços desempenhados na Câmara Municipal, levando à motivação dos trabalhadores e desenvolvimento de competências (Rôxo,2011). No entanto, são adaptados três subsistemas, sendo eles:

O SIADAP 1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública - marcado pela publicação dos objetivos e pelos resultados que

são alcançados pelos serviços, a partir de uma avaliação feita, baseada nos parâmetros de eficiência, de eficácia e de qualidade, esta avaliação é efetuada a partir da autoavaliação, que é obrigatória e deve ter os resultados que foram obtidos e também da heteroavaliação, que é feita a partir dos operadores internos (Rôxo, 2011).

O SIADAP 2 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração - está ligado com a avaliação de desempenho de dirigentes superiores, o qual, é fundamentado numa carta de missão que é efetuada a partir dos parâmetros de “grau de cumprimento dos compromissos” e “competências”. Portanto, os dirigentes intermédios de 1.º grau vão ser avaliados pelo dirigente superior, do qual dependem diretamente e os dirigentes intermédios de 2.º grau, vão ser avaliados pelo superior ou intermédio de 1.º grau (Rôxo, 2011).

Por último, o SIADAP 3 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública - os seus parâmetros são idênticos ao do SIADAP 2, no entanto, os objetivos que são definidos têm que ser relacionados com a produção de bens e da prestação de serviços, para autenticar a eficácia na satisfação dos trabalhadores, entre outras. Para estes objetivos é indicada uma medida de desempenho para que seja medido o resultado (Rôxo, 2011). Fazendo parte do SIADAP 3, os seguintes parâmetros de avaliação: os “resultados”, que são alcançados na sequência de objetivos individuais, os quais são articulados com os objetivos da sua respetiva unidade orgânica, disposto no artigo 45.º, na alínea a) da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro, e as “competências”, que pretendem avaliar os conhecimentos, as capacidades técnicas e comportamentais adaptadas ao exercício de uma função (artigo 45.º, na alínea b) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro). Deste modo, o parâmetro “resultados” resulta da confirmação do grau de cumprimento dos objetivos que são previamente definidos (artigo 46.º, n.º1 da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro), sendo, de produção de bens ou de prestação de serviços, pretendendo a eficácia na satisfação dos utilizadores (artigo 46.º, n.º2, alínea a) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro), de qualidade, melhoria do serviço, bem como a satisfação das necessidades dos utilizadores (artigo 46.º, n.º2, alínea b) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro), de eficiência, por causa da simplificação e racionalização dos prazos e processos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento (artigo 46.º, n.º2, alínea c) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro) e, por último, do aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, das técnicas e comportamento do trabalhador (artigo 46.º, n.º2, alínea d) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro). Obtendo três níveis, ou seja, o

“objetivo superado”, corresponde a uma pontuação de 5 (artigo 47.º, n.º1, alínea a) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro), o “objetivo atingido”, corresponde a uma pontuação de 3 (artigo 47.º, n.º1, alínea b) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro) e o “objetivo não atingido”, que corresponde a uma pontuação de 1 (artigo 47.º, n.º1, alínea c) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro). A sua pontuação final, é relativamente à média aritmética das pontuações que são atribuídas aos resultados que são obtidos em todos os objetivos (artigo 47.º, n.º 2 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Aos três níveis da avaliação de cada “competência”, corresponde uma pontuação de 5 é a “competência demonstrada a um nível elevado” (artigo 49.º, n.º 1, alínea a) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro), a “competência demonstrada”, corresponde a uma pontuação de 3 (artigo 49.º, n.º1, alínea b) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro) e a “competência não demonstrada ou inexistente”, corresponde uma pontuação de 1, disposto no artigo 47.º, n.º1, na alínea c) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro. A pontuação final é igual à dos objetivos.

Deste modo, a partir destes dois parâmetros é obtido a avaliação final, na qual os “resultados” têm uma ponderação mínima de 60% e nas “competências” têm uma ponderação máxima de 40% (artigo 50.º, n.º 2 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), sendo expressa em menções qualitativas em função das pontuações finais em cada parâmetro. Tendo os termos, de desempenho relevante, com uma avaliação final 4 a 5 (artigo 50.º, n.º4, alínea a) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro), de desempenho adequado, com uma avaliação final de 2 a 3,999 (artigo 50.º, n.º4, alínea b) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro) e de desempenho inadequado, com uma avaliação final de 1 a 1,999 (artigo 50.º, n.º4, alínea c) da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro).

No entanto, nos processos de avaliação de desempenho no setor público, é o dirigente máximo do serviço, que lhe vai competir a homologação das avaliações.

São realizadas reuniões de avaliação para se dar o conhecimento da avaliação, disposto no artigo 65.º, n.º1 da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro, onde o avaliador e o avaliado devem examinar conjuntamente o perfil da evolução do trabalhador, bem como identificar as suas expectativas de desenvolvimento (artigo 65.º, n.º2 da Lei n.º66-B/2007, de 28 de dezembro).

A estagiária, inseriu no Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), a avaliação de alguns funcionários, sendo feito o cálculo (que o próprio sistema faz), para que seja assinalado o tipo de desempenho que o funcionário teve nessa avaliação. Quando o

resultado dá desempenho “relevante” teve que colocar a fundamentação que o superior hierárquico fez. Também inseriu as datas que estão colocadas nessa avaliação, o nome de quem assinou e se está homologada, sendo introduzida a homologação. Por fim, imprimiu as avaliações que foram inseridas, gerando o documento e assinalando desde a folha de rosto até à homologação. Depois de tudo imprimido, todas as folhas da ficha de avaliação têm o número do trabalhador, para serem arquivadas nos processos individuais de cada trabalhador.

Fazendo parte da Câmara Municipal o pessoal não docente do Agrupamento de Escolas de Coruche, a estagiária registou num documento no LiberOffice Writer, designado por “Protocolo de Registo de Documento”, para o serviço das Escolas, todos funcionários que têm como avaliação desempenho “adequado”, onde é inserido a data do dia que o mesmo foi elaborado; a natureza do documento – ficha de avaliação - e o nome do trabalhador. Este documento foi enviado para a Diretora do Agrupamento, a qual procede à sua verificação e rubrica. Em seguida, a estagiária verificou se todas as fichas de avaliação estão assinadas e entregar à Chefe de Divisão a qual procede à assinatura das mesmas.

A estagiária procedeu à alteração de uma ata do conselho coordenador de Avaliação da seção autónoma para avaliação do pessoal não docente, onde é colocado o nome dos assistentes técnicos e operacionais que tiveram uma avaliação relevante em 2015/2016.

Os trabalhadores devem efetuar, obrigatoriamente, a sua autoavaliação e também têm o direito de reclamar a sua avaliação. Existe um prazo, cinco dias úteis a contar da data em que o trabalhador tem conhecimento e a decisão num prazo máximo de quinze dias úteis, disposto no artigo 72.º, n.º 1 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, ou mesmo recorrer em caso de discordância da avaliação que lhe é atribuída (Rôxo, 2011). No que diz respeito, à decisão da reclamação o dirigente máximo deve ter em conta todos os fundamentos que são apresentados pelo avaliado e pelo avaliador e também os relatórios da comissão paritária (artigo 72.º, n.º 2 da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro). A estagiária inseriu na SAD a autoavaliação de alguns trabalhadores da Câmara Municipal e também elaborou atas ao nível de reclamações da classificação final, as quais são levadas a uma reunião, onde o assunto é debatido. Elaborou uma ponderação curricular, relativamente à avaliação de uma trabalhadora. Através do *Curriculum Vitae*, verificou as habilitações académicas e profissionais, a sua experiência profissional e se exerceu um cargo dirigente ou outros cargos ou funções de relevante interesse público ou social. A partir daí deu uma valoração curricular, consoante as cotações que lhe foram dadas.

Por fim, consoante os pontos e as percentagens é feito o cálculo para chegar à conclusão se é relevante ou adequado. Portanto, esta ponderação é feita quando um trabalhador reclama a sua avaliação de desempenho.

Este tipo de avaliação é fundamental existir nas organizações, tanto no setor público como no privado, porque e na realidade, só quem trabalha com o trabalhador é que percebe o que este faz bem ou mal e o que não faz. É importante os superiores saberem qual é o desempenho de cada trabalhador da organização, para compreenderem se podem continuar a ter aquelas funções ou mesmo continuar a trabalhar na organização.

Segundo Sheridan (1992 cit. in Hofstetter et al., 2015), podemos observar que a Avaliação de Desempenho é considerada uma função-chave dos Recursos Humanos, uma parte fundamental para a cultura e clima organizacional. A avaliação de desempenho tem como finalidade aumentar tanto a produtividade como a eficácia organizacional (Kozica & Brandl, 2016).

O contexto organizacional onde a avaliação de desempenho do indivíduo deve ter em conta o mesmo em que ocorre, para que seja eficaz na promoção do desempenho do trabalho do trabalhador (Molapo, 2002, cit. in. Rusu et al., 2016). O desempenho dos trabalhadores é influenciado pela perceção e compreensão da cultura organizacional, clima e interações dos trabalhadores com os seus pares.

De acordo com um estudo de Mohram et al. (1991, cit. in Rusu et al., 2016) as principais características da avaliação de desempenho são: a flexibilidade em relação às mudanças ocorridas no contexto organizacional específico; o alinhamento com a visão da organização e os seus principais objetivos. Portanto, para desenvolver uma avaliação de desempenho dos trabalhadores eficaz, os avaliadores devem identificar e considerar os fatores contextuais organizacionais mais importantes, uma vez que esses fatores têm um impacto importante sobre os níveis de desempenho dos seus trabalhadores.

Segundo Meyer, Kay e French (1965, cit. in DeNisi et al., 2017), a avaliação é utilizada por diversas razões e essas razões podem levar a objetivos conflitantes para a avaliação.

#### **4.5. Formação**

Verifica-se que a formação profissional pode ser observada a partir de duas perspetivas, sendo elas, a perspetiva organizacional e a individual. Portanto, na

perspetiva organizacional, segundo Cunha et al., (2012 cit. in Morais, 2015), a formação profissional é considerada um elemento central para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e é um permanente da capacidade da organização em ajustar-se e adaptar-se às contingências de um mercado que está cada vez mais competitivo e a preparar-se para desafios futuros. No entanto, Khan e Khan (2011 cit. in Morais, 2015) consideram a importância da formação profissional como instrumento a partir do qual as organizações conseguem melhorar a eficácia e a eficiência dos seus trabalhadores, permitindo, desse modo melhorar a sua própria produtividade.

Relativamente, à perspetiva individual, para Cunha et al., 2012 (cit. in Morais, 2015), a formação é considerada um elemento relevante para o desenvolvimento das capacidades, dos conhecimentos, bem como para as competências dos trabalhadores, que deverão ser usadas diariamente em prol da organização. É a partir da formação que os trabalhadores obtêm o conhecimento sobre algumas especificidades da organização, como por exemplo, as suas regras, as normas, os regulamentos, entre outras.

Contudo, a formação profissional que é promovida na Câmara Municipal tem por base um diagnóstico de necessidades, que servirá de base à elaboração do plano anual de formação, o qual compete ao Serviço de Recursos Humanos, com o envolvimento dos dirigentes das respetivas unidades orgânicas (Morais, 2015).

A formação profissional, é essencial para se ganhar outro tipo de conhecimentos. Estão sempre a ocorrer alterações tanto no nosso quotidiano, como a nível profissional, mais concretamente, com aquilo que nos compete fazer, por isso quantas mais formações possam fazer melhor tanto para o trabalhador como para a organização, levando ao sucesso da mesma e do resto dos indivíduos.

A estagiária elaborou a ficha de inscrição de alguns trabalhadores para a participação em formações.

#### **4.6. Assiduidade e Vencimentos**

Uma maneira de abordar o absentismo, que toma em consideração as implicações para o trabalhador consiste em dividir as faltas ao trabalho entre justificadas e injustificadas, segundo Cunha et al. (2010, cit. in Patinha, 2012). Relativamente, à justificação de ausências na Autarquia existe legislação específica, a partir da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas - Lei 35/2014, de 20 de junho, que pretende

determinar que falta é a ausência do trabalhador durante o período que deve desempenhar a atividade a que está adstrito.

São consideradas faltas justificadas: as que são dadas, durante quinze dias seguidos, por causa do casamento (artigo 134.º, n.º2, a) da Lei 35/2014, de 20 de junho); devido ao falecimento do cônjuge, parentes ou afins (artigo 134.º,n.º2,b) da Lei 35/2014, de 20 de junho); pela prestação de provas num estabelecimento de ensino (artigo 134.º, n.º2, c) da Lei 35/2014, de 20 de junho); pela impossibilidade de prestação do trabalho devido a fatos não imputáveis ao trabalhador, mais especificamente, na observação da prescrição médica no seguimento de recursos a técnica de procriação que sejam medicamente assistidas, doenças, acidentes ou cumprimento de obrigação legal (artigo 134.º, n.º2,d) da Lei 35/2014, de 20 de junho); na prestação de assistência urgente e necessária ao filho, ao neto ou a um membro do agregado familiar do trabalhador (artigo 134.º,n.º2,e) da Lei 35/2014, de 20 de junho); na deslocação para o estabelecimento de ensino pelo responsável pela educação do menor pelo motivo da situação educativa do mesmo, pelo tempo necessário, até quatro horas por trimestre, para cada menor (artigo 134.º, n.º2,f) da Lei 35/2014, de 20 de junho); as dos trabalhadores que sejam eleitos para a representação coletiva dos trabalhadores, dispostos no artigo 316.º (artigo 134.º, n.º2,g) da Lei 35/2014, de 20 de junho); pelos candidatos a eleições para cargos públicos, durante o período legal da respetiva campanha eleitoral, adequado a lei eleitoral (artigo 134.º,n.º2,h) da Lei 35/2014, de 20 de junho); pela necessidade de tratamento ambulatorio, na realização de consultas médicas e exames complementares de diagnóstico, que não possam ser realizados fora do período normal de trabalho e só pelo tempo necessário (artigo 134.º,n.º2,i) da Lei 35/2014, de 20 de junho); por isolamento profilático, mais concretamente, quando um dos trabalhadores tem uma doença contagiosa e não pode estar em contacto com os outros colegas (artigo 134.º,n.º2,j) da Lei 35/2014, de 20 de junho); para doação de sangue e socorrismo (artigo 134.º,n.º2, k) da Lei 35/2014, de 20 de junho); a necessidade de submissão a métodos de seleção em caso de procedimento concursal (artigo 134.º,n.º2,l) da Lei 35/2014, de 20 de junho); por conta do período de férias (artigo 134.º,n.º2,m) da Lei 35/2014, de 20 de junho) e por último, as que a lei considera (artigo 134.º,n.º2, n) da Lei 35/2014, de 20 de junho). Deste modo, as faltas injustificadas são as que não são consagradas como justificadas. Nos termos dispostos no artigo 254.º, n.º1 do Código do Trabalho, os funcionários devem entregar a prova do facto para fazer a justificação da sua falta.

Existem efeitos relativamente às faltas justificadas, portanto, não vão afetar quaisquer direitos do funcionário (artigo 255.º, n.º 1 do Código do Trabalho), adaptando-se assim aos diversos tipos de faltas. As faltas injustificadas, disposto no artigo 256.º, n.º 1 do Código do Trabalho, significam uma violação do dever de assiduidade e determinam perda de retribuição, quando correspondem ao período de ausência, e não são contadas na antiguidade do trabalhador. Quando o trabalhador se apresenta com um atraso injustificado, superior a sessenta minutos no início do seu trabalho diário, pode não aceitar a prestação de trabalho durante todo o período normal de trabalho. Quando o atraso é superior a trinta minutos, o trabalhador também pode não aceitar a prestação de trabalho durante esse mesmo período (artigo 256.º, n.º 4, alíneas a) e b) do Código do Trabalho).

Em relação às faltas injustificadas, a estagiária registou no LiberOffice os trabalhadores que apresentam esse tipo de faltas e o respetivo posto de trabalho, para ser mais fácil verificar quem faltou e assinalar quem já justificou. O trabalhador que não apresentar a justificação da sua falta, tem um processo disciplinar, deste modo, a estagiária elaborou uma nota biográfica de um trabalhador, onde colocou o seu nome, a data de nascimento, o NIF, o início de funções, o vínculo atual, a categoria atual, as faltas injustificadas, as penas disciplinares, os louvores e distinções e também a avaliação de desempenho.

Relativamente às faltas, a estagiária, arquivou-as juntamente com as respetivas justificações num dossiê. No programa do Sistema de Gestão de Pessoal (SGP), consoante as ausências em quantidade de horas, converteu-as em um dia (sete horas), tanto as faltas por motivos de consultas pessoais ou familiares, descanso compensatório, tribunal, como deslocações a escolas dos filhos menores. No entanto, só se podem juntar as horas se as mesmas tiverem os números iguais, mais concretamente, se for pelo mesmo motivo de falta.

Procurou nos processos individuais, se os funcionários que têm filhos até aos doze anos pediram horário flexível, para saber quando pediram.

Verificou as leis que estão nas minutas de participação de faltas, pedido de autorização de acumulação de funções, pedido de horário flexível, dispensa do trabalho para amamentação/aleitação, de férias não previstas e autorização para utilização de veículo próprio.

Relativamente às remunerações, como está disposto no artigo 87.º, n.º 1 da Lei 35/2014, de 20 de junho, para cada categoria de carreiras corresponde um número

variável de posições remuneratórias. Por isso, a remuneração base vai ser o montante pecuniário que corresponde ao nível remuneratório da posição remuneratória onde o trabalhador se confrontar com a categoria de que é titular ou mesmo do cargo que exerce em comissão de serviço (artigo 150.º, n.º 1 da Lei 35/2014, de 20 de junho). Paga em catorze mensalidades, pertencendo numa delas o subsídio de Natal e noutra o subsídio de férias (artigo 150.º, n.º 2 da Lei 35/2014, de 20 de junho).

Colocou no SGP o registo de horas suplementares mensais de alguns funcionários, bem como o número do cabimento, compromisso e data estipulada. Os Bombeiros só recebem o subsídio de alimentação aos feriados e aos domingos quando têm mais de três horas, mais especificamente, a partir das três horas e meia. A estagiária inseriu, de alguns trabalhadores, num documento do Libre Office, as duzentas horas e o tempo que fazem depois das horas de trabalho. O tempo, nos feriados sábados e domingos é pago a 25% .

Na Câmara Municipal também se atribuem Ajudas de Custo, isto é, o trabalhador só vai ter direito ao abono de ajudas de custos nas suas deslocações diárias que sejam para além de cinco km do domicílio e também nas deslocações por dias sucessivos que sejam efetuadas para além de vinte km do mesmo domicílio (artigo 6.º do Decreto-Lei 106/98). Procede-se ao pagamento de uma parte da importância diária da seguinte maneira: se corresponder a um certo número de horas é pago 25%, se implicar alojamento é 50%, no caso de deslocações diárias, mas se for dias sucessivos pode ser 25%, 50% ou mesmo 100% ( artigo 8.º, n.º 2 e n.º 4 do Decreto-Lei 106/98). A estagiária juntou documentos da ADSE e das Ajudas de Custo, relacionados com cada trabalhador.

#### **4.7. Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho**

A SHST está estruturada em Segurança e Higiene no Trabalho, porque pretende prever os acidentes de trabalho, consoante a avaliação e o controlo dos riscos profissionais, num conjunto de métodos não médicos que atuam na prevenção de doenças profissionais que vão controlar a exposição dos agentes físicos, químicos, bem como biológicos, com o intuito da conceção de um posto de trabalho mais seguro, e por fim, a Saúde no Trabalho, que representa o conjunto de métodos considerados médicos que visam a vigilância médica e também o controlo dos elementos sociais, físicos e

também mentais que possam de certa forma influenciar ou mesmo afetar a saúde dos funcionários e pôr em causa o seu o desempenho laboral (Curraleiro, 2014).

Deste modo, este serviço deve orientar a sua ação tanto para o estabelecimento de melhorias, bem como para a manutenção de condições de trabalho que pretendem de alguma forma garantir a integridade física e psíquica dos seus funcionários. Assim como o desenvolvimento de condições técnicas que garantam a aplicação das medidas de prevenção adequadas, informação e formação dos mesmos (Curraleiro, 2014).

Ao longo dos anos, a segurança no trabalho foi sendo cada vez mais relacionada à prevenção, em primeiro lugar está relacionado mais com a ligação à reparação de danos provocados pelos acidentes de serviço, mas nos dias de hoje é considerada um conceito global e multidisciplinar (Curraleiro, 2014).

Por isso, é considerado um grande investimento com vista a melhorar as condições de trabalho e bem-estar dos funcionários, estando direcionado para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e seguro, assumindo uma importância cada vez maior a nível do contexto organizacional, registando nos últimos anos um importante desenvolvimento, particularmente na constituição de legislação e na implementação de serviços relacionados com a área de SHST (Curraleiro, 2014).

O serviço de SHST na Câmara Municipal, é constituído por um conjunto de meios técnicos e humanos organizados, com o intuito de promover segurança e saúde no trabalho. Pretende proceder à inspeção dos locais de trabalho para a observação do ambiente e os seus efeitos na saúde, identificando e avaliando eventuais riscos profissionais; promove ações de higiene e segurança no trabalho de acordo com a legislação, zelando pelo seu cumprimento; organiza e acompanha os processos relativos a acidentes de trabalho, bem como de doenças profissionais, analisando as causas e as medidas corretivas adequadas, elaborando os respetivos relatórios; gere contratos de seguro de acidentes de trabalho; emite pareceres sobre projetos e acompanhar a execução de novas instalações ou alterações das existentes, bem como a alteração de equipamentos de modo a garantir o cumprimento das condições de higiene e segurança no trabalho; inventariar as necessidades de meios de proteção coletiva e individual, designadamente, o vestuário de trabalho, o calçado de segurança e equipamento de proteção individual e garantir o respetivo suprimento e por fim, divulgar junto dos funcionários e respetivas chefias a informação que vise melhorar as condições de saúde, higiene e segurança e bem-estar nas diferentes unidades orgânicas e locais de trabalho (Curraleiro, 2014).

Relativamente, a um acidente de trabalho, a estagiária elaborou um ofício para o Centro de Saúde de Coruche e um fax com os dados do trabalhador, para enviar para a medicina do trabalho. Verificou os processos dos acidentes do mesmo, bem como se alguns já tinham terminado a fim de os arquivar nos processos individuais do trabalhador.

No âmbito da medicina do trabalho, a estagiária inseriu no LiberOffice, o nome do funcionário, o número, se é periódico 2º ano ou ocasional/doença, a data de nascimento, o dia e as horas e o local para serem elaboradas as convocatórias.

Colocou nos envelopes convocatórias para alguns trabalhadores irem a consultas da medicina do trabalho. Realizou as notas internas, para as quais tinha a ficha de aptidão com os dados dos trabalhadores. Num documento do LiberOffice Writer alterou o número da nota interna (que consta de uma tabela que já tem o número e só é necessário acrescentar o nome do trabalhador e o dia em que é feita). Inseriu o nome do trabalhador, a sua categoria, o serviço, a data da consulta e o dia em que foi feita e por último imprimiu o documento original e o respetivo duplicado.

Todos os anos é elaborado um questionário relacionado com a SHST, foi a estagiária que fez os gráficos, para depois ser feito um relatório de análise.

No Município de Coruche, há um protocolo referente as “Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool”, o qual tem como objetivo sensibilizar, prevenir e controlar os trabalhadores do consumo excessivo de álcool, tendo em conta as categorias profissionais ou tarefas que sejam desenvolvidas com uma elevada perícia e também que envolvam riscos para os trabalhadores ou mesmo para terceiros, disposto no artigo 2.º das Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool, 2015. Assim sendo, estas normas são aplicadas aos motoristas, serralheiros e operários, que estejam afetos aos serviços de asfaltamento, recolha de lixo, zonas verdes e serviços urbanos e também os trabalhadores do Serviço de Arquivo, do Serviço de Reprografia e do Serviço de Informática, independentemente da natureza do seu vínculo (artigo 3.º das Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool,2015).

Para que haja efeito, são considerados: o local de trabalho, qualquer que seja o lugar onde o funcionário se encontra, inclusive bares, refeitórios, cafetarias, bem como outros locais similares e que estejam, tanto direta como indiretamente, ligados ao controlo do Município; o pessoal afeto ao serviço de asfaltamento, sendo para todos os trabalhadores que efetuem as conservações das estradas com um betuminoso; o pessoal afeto ao serviço de zonas verdes, aos trabalhadores que cortem árvores, relvas ou podas;

o pessoal afeto aos serviços urbanos, aos trabalhadores que usem equipamentos, mais concretamente, os martelos pneumáticos, rebarbadoras e equivalentes aos mesmos; os trabalhadores afetos ao Serviço de Arquivo, aos funcionários que exercerem funções que incluam subir e descer as escadas nos Arquivos nas instalações da Autarquia; os trabalhadores afetos ao Serviço de Reprografia, para os funcionários que desempenhem funções da Reprografia, que utilizem a guilhotina de corte de papel, e por fim, os trabalhadores afetos ao Serviço de Informática, para os funcionários que exercerem funções no Serviço de Informática e também que sejam responsáveis pela manutenção de informação pertinente do Município que se encontre em suporte informático (artigo 4.º das Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool,2015).

Deste modo, o controlo do consumo de álcool é realizado a partir da elaboração de um teste de alcoolemia, com os aparelhos de medição do teor alcoólico do ar expirado, sendo efetuados quatro vezes por mês no local de trabalho, por uma Técnica de Saúde da empresa de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, com quem a Câmara Municipal trabalha (artigo 6.º das Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool,2015). Sendo feita uma seleção de trabalhadores a partir de um sorteio, designando -se cinco funcionários efetivos e dois suplentes. Estes testes são realizados semanalmente pela empresa (artigo 7.º das Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool,2015). A estagiária verificou no rastreio de alcoolemia, os testes que ocorreram no ano de 2017 e o número de trabalhadores inaptos.

Nos testes de alcoolémia, são atribuídas as seguintes qualificações: os motoristas, condutores de máquinas e veículos especiais, bombeiros e outros que tenham como função a condução ou utilização de outras máquinas, que apresentem uma taxa de álcool no sangue entre 0.00 e 0.20 gramas por litro de sangue, são classificados como negativos, dessa forma, não têm qualquer cominação disciplinar. Os trabalhadores que apresentem uma taxa de álcool entre 0.20 e 0.50 gramas por litro de sangue têm uma classificação negativa, não havendo um processo disciplinar e por último, para os trabalhadores que tenham uma taxa de álcool no sangue superior a 0.20 gramas por litro de sangue, no caso dos motoristas, condutores de máquinas e veículos especiais, bombeiros, ou 0.50 gramas por litro de sangue, no caso dos restantes trabalhadores serão qualificados como positivo e têm consequências disciplinares (artigo 10.º das Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool,2015). A estagiária elaborou uma repreensão escrita devido ao processo disciplinar de um trabalhador que tinha sido selecionado para fazer o teste do álcool e teve mais que 0,2 g/l.

Os trabalhadores têm direito a ADSE, que foi criada para dar assistência na doença aos servidores civis do estado, sendo considerada um direito para os funcionários que trabalham na Administração Pública. Tendo como missão assegurar os seus utentes e os seus familiares no acesso efetivo à proteção social, relativamente aos cuidados de saúde, na prestação de apoio e também intervir a favor dos seus beneficiários em eventos que tenham consequências desfavoráveis a nível das suas necessidades e dos meios que são dispostos para os satisfazer, disposto no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º7/2017, de 9 de janeiro.

A estagiário, no programa MyDoc, utilizado pelos trabalhadores da Câmara Municipal de Coruche, arquivou os documentos relacionados com o cartão da ADSE, a renovação do cartão e a declaração de incapacidade, relativamente ao seguro de alguns trabalhadores, no qual colocou nas observações que no programa SGP está atualizado e o cartão enviado ao titular, relativamente ao cartão da ADSE. Na renovação do cartão, foi colocado na observação que foi arquivado no processo individual e relativamente a declaração de incapacidade que foi arquivado no processo de seguro.

Alterou os dados do cartão de cidadão dos trabalhadores no site da ADSE, comprovou na ADSE Direta se os filhos a partir dos 18 anos estão matriculados na escola pois só assim têm direito à ADSE. Inseriu o comprovativo de matrícula dos filhos de alguns trabalhadores, bem como ir a conta corrente de serviço processador para guardar algumas notas de reembolso numa pasta.

## 5. REVISÃO DE LITERATURA

As organizações são consideradas como conjuntos de indivíduos que trabalham de maneira coordenada para atingir os objetivos comuns (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007), portanto, segundo Morgan (1986, p.39 cit. in Cunha et al.,2007), são “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”.

Atualmente, o ritmo de evolução das organizações públicas face às privadas é mais lento, no entanto, a Administração Pública, tem tido nos últimos anos um esforço considerável na aproximação dos dois setores.

Para Mendes (cit. in 2012), a administração pública é definida como uma atividade típica dos serviços públicos e de agentes administrativos desenvolvidos no interesse geral, de forma a satisfazer as necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, de modo a obter os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes. A gestão pública, pretende de alguma maneira, minimizar os meios como também maximizar os resultados. A Administração Privada recai sobre as necessidades individuais, mais concretamente, na gestão individual dos bens dos indivíduos, ou sobre necessidades que, sendo de grupo, não afetam a generalidade desse grupo, como por exemplo, a administração de uma organização ou de uma associação (Massuanganhe, 2011 cit. in Teixeira, 2012). Existindo diversas diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, portanto, a gestão pública não está exposta ao mercado, deste modo, não sofre da redução de custos, como também do aumento da eficiência, mas sofre das restrições legais e das influências políticas (Azevedo, 2007 cit. in Poças, 2014). Tendo, o seu tempo curto, devido as necessidades e aos calendários políticos. A gestão privada, já usufrui de mais tempo, levando a uma melhor orientação na evolução do mercado, na inovação da tecnologia e no investimento (Allison, 1979 cit. in Poças, 2014). Segundo Azevedo (2007, cit. in Poça,2014), verifica-se outra diferença, sendo ela, a ligação entre a própria empresa e o meio envolvente, porque na gestão pública há uma relação direta com as relações de poder.

Por causa da grande influência da “Nova Gestão Pública” pretendeu-se adotar organismos públicos, técnicas e instrumentos de gestão que são caraterísticos das organizações privadas (Mendes I. M., 2012). A Nova Gestão Pública, nasceu da derivação e da necessidade de melhorar a rentabilização dos sistemas clássicos, de

forma, a modernizar e a reformar o modelo de gestão pública (Rodrigues & Araújo, 2005). Sendo utilizada para descrever ou indicar uma cultura de gestão que enfatiza o cidadão e o cliente, bem como a responsabilidade pelos resultados (Nunes P. , 2006). Segundo Denhardt (2000 cit. in Nunes P., 2006), é a interligação da perspectiva da escolha pública da administração pública. Deste modo, tem influenciado as práticas de gestão de recursos humanos.

A Gestão de Recursos Humanos é definida “(...) como o conjunto de actividades desenvolvidas num sistema de gestão de pessoas, no âmbito de uma relação de emprego” (Velo, 2010), ou seja, diz respeito às decisões e ações de gestão que vão afetar a relação entre a organização e os seus trabalhadores (Beer et al., 1984 cit. in Caetano & Vala,2007).

Para Bilhim (2006 cit. in Morais, 2015), a gestão de recursos humanos teve que evoluir devido às persistentes alterações dos modelos de gestão das organizações e também à própria evolução e modificação da organização do trabalho, sendo cada vez mais complexa. Assumindo uma importância crescente nas organizações, quer sejam do setor público, quer do setor privado, mas a sua função é diferente. Sendo caracterizada no setor público, pela Velo (2010), como: “paternalista, porque pretende proteger e promover o bem-estar da força de trabalho”, “estandardizada na aplicação de práticas”, “(...) fornecer emprego a tempo inteiro e para toda a vida e segurança” e por último, segundo Boyne, Jenkins & Poole (1999, cit. in Velo, 2010) “pela estrutura de pagamento e de progressão na carreira se basear num sistema funcional a nível nacional e em modelos de classificação, que se diferenciavam pela antiguidade e habilitações literárias”. Portanto, para Bilhim (2006 cit. in Morais, 2015) há uma estreita relação entre o modelo do setor público e o modelo de gestão de recursos humanos que é implementado e que é executado na administração pública. No qual, os modelos deste tipo de setor estão dependentes das ideologias políticas, com isto vai acabar por condicionar muito a gestão de recursos humanos dentro dela (Morais, 2015).

Contudo, os trabalhadores, são o principal fator de competitividade organizacional (Morais, 2015).

Ao longo do tempo, a gestão de recursos humanos e a cultura organizacional tem sido formalista e centralizadora, bem como mecanicista, no qual, é fundamental os regulamentos, os processos e o formalismo, desse modo, vai dar origem a uma GRH sustentada numa hierarquização (Silva J. L., 2014). Segundo Mendes (2012 cit. in Silva D.D.,2015), a GRH na Administração Pública está relacionada com o enquadramento

jurídico, ou seja, está sempre por trás das principais práticas que são aplicadas atualmente nas organizações do setor público.

As funções que foram exercidas ao longo do estágio estão relacionadas com todas as áreas que são desenvolvidas no Serviço de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Coruche, sendo elas, o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, a formação, a assiduidade e os vencimentos e a segurança, higiene e saúde no trabalho.

O Recrutamento e a Seleção são processos que são tratados distintivamente, mas estão interligados, desta forma, influenciam-se um ao outro (Mendes C. S., 2015). O recrutamento é a prática de atividades da organização, tendo como intuito atrair candidatos, num número considerado para que seja feita uma seleção, método que a empresa usa para selecionar os melhores candidatos, que de alguma forma, demonstrem os seus conhecimentos, competências e capacidades (Morais, 2015). Segundo Chiavenato (cit. in Coradini et al., 2009), o processo de recrutamento está dividido em três modelos, sendo elas, o recrutamento interno, o externo e por último o misto.

O recrutamento interno, é feito no seio dos funcionários da própria organização, dessa forma, é aproveitado e é dada oportunidade aos trabalhadores que já existem na organização. No entanto, Bohlander, Scott e Sherman (2005, cit. in Coradini et al., 2009), descrevem que o preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro da organização dependerá da disponibilidade do pessoal, o qual, pretende privilegiar os próprios trabalhadores. O recrutamento externo, é feito a partir dos candidatos de fora, aqueles que estão disponíveis no mercado. O seu início é através da tomada de decisões, consoante dois tópicos, a abordagem direta e indireta, que definem para o gestor, qual é o melhor caminho a ser seguido, a partir da escolha das fontes utilizadas (Coradini & Murini, 2009).

Por último, o recrutamento misto, é considerado a consequência de um recrutamento interno, que concebe uma nova vaga do indivíduo transferido, devendo assim ser feito um recrutamento externo. Portanto, podem ser realizadas duas maneiras de contratação, sendo uma externa, outra interna (Coradini & Murini, 2009). Apesar de existirem três tipos de recrutamento, deve ser mais utilizado o recrutamento externo, porque é uma maneira de entrarem novas ideias e novas experiências. Neste caso, a principal maneira de recrutamento que é utilizado na Câmara Municipal é o concurso público.

O vínculo de emprego na Administração Pública, é composto por diversas modalidades, sendo elas: o contrato de trabalho em funções públicas, disposto no artigo 6.º, n.º3, a) do Decreto Lei n.º117/2014, de 20 de junho de 2014; nomeação (artigo 6.º,

n.º3,b) do Decreto Lei n.º117/2014); comissão de serviço ( artigo 6.º, n.º3, c) do Decreto Lei n.º117/2014 ) e o vínculo de emprego público por tempo indeterminado e também a termo resolutivo ( artigo 6.º, n.º 4 do Decreto Lei n.º117/2014). Deste modo, a nomeação é considerada um acordo que é estabelecido entre a administração e o funcionário, o qual determina um período de adaptação ao cargo. Relativamente, à comissão de serviço, existe uma relação jurídica que é limitada geralmente por três anos e a prestação de serviços, sendo um vínculo sem subordinação jurídica, é um contrato de tarefa e de avença. Por fim, o vínculo de emprego público sendo ele por tempo indeterminado certo ou incerto, que vai excluir os cargos de nomeação ou de comissão de serviço (Martins, 2015).

A instituição do IEFP, é um serviço público sendo a sua missão: “promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional” (Mendes C. S., 2015). Esta instituição tem os seguintes objetivos: promoção da organização ao mercado de emprego de forma ao ajustamento direto com a oferta e a procura de emprego; impulsionar a qualificação escolar, bem como profissional para adultos e para jovens; incentivar a inserção profissional; assegurar o desenvolvimento das políticas do mercado social de emprego; preparação do conhecimento e da divulgação do problemas de emprego; colaborar na conceção, elaboração, definição e também da avaliação da política de emprego e por último, elaborar ações de acompanhamento, de verificação e de auditoria aos apoios, a nível financeiro ou a nível técnico, sendo concebidos no âmbito das medidas de emprego, como também da formação profissional (Mendes C. S., 2015).

A Avaliação de Desempenho, compromete-se a conhecer a dinâmica comportamental própria de cada individuo que trabalha na organização, mais concretamente, o trabalho que é feito e o ambiente organizacional onde se passam essas ações (Bergamini & Beraldo, 2010 cit. in Reynaud et al., 2017), segundo Dutra (2011 cit. in Reynaud et al., 2017), o desempenho do individuo é exposto a partir do conjunto de entregas e também de resultados no seu local de trabalho. A avaliação desse desempenho está dividida em três dimensões que se interagem, mas que devem ser avaliadas de maneira diferente, portanto, a primeira dimensão está relacionada com o desenvolvimento, a segunda com o esforço e a última, com o comportamento. Assim sendo, as organizações impõem aos indivíduos o seu esforço para que se orientem a curto prazo, mas de outra forma, querem estimular o desenvolvimento a médio e a longo

prazo. O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, obteve ganhos tanto ao nível da eficiência como também da produtividade, de maneira a diminuir a despesa pública (Mozzicafreddo & Matos, 2015).

A formação profissional é considerada um fator indispensável para o desenvolvimento dos trabalhadores, bem como para as organizações de forma a dar outras competências e conhecimentos para desempenhar melhor as suas funções.

Os principais objetivos da formação profissional, são os seguintes: “ capacitar os órgãos e serviços da Administração Pública, através da qualificação dos seus trabalhadores e dirigentes (...)”, disposto na alínea a), artigo 4.º do Decreto Lei 86-A/2016, 29 de dezembro de 2016; “desenvolver competências de inovação e gestão de mudança” (alínea b), artigo 4.º do Decreto Lei 86-A/016); “contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços a prestar aos cidadãos e às empresas” (alínea c), artigo 4.º do Decreto Lei 86-A/2016); “ promover a capacitação humana (...)”, disposto na alínea d), artigo 4.º do Decreto Lei 86-A/2016 e “assegurar a qualificação profissional dos trabalhadores e dirigentes e melhorar o seu desempenho, segundo referencias de competências” (alínea e), artigo 4.º do Decreto Lei 86-A/2016).

Tendo também princípios, como a sua universalidade, a igualdade no acesso, uma boa administração, a integração e por último, uma adequação no processo formativo (artigo 5.º do Decreto Lei 86-A/2016).

Existem três modalidades de formação, que são: a formação inicial, sendo obrigatória, ocorrendo no período experimental de vínculo , destinada aos trabalhadores que iniciam funções públicas (artigo 7.º do Decreto Lei 86-A/2016); a formação contínua, que pretende atualizar e dar uma valorização tanto profissional como pessoal aos dirigentes e aos trabalhadores (artigo 8.º do Decreto Lei 86-A/2016) e também a formação para a valorização profissional que dá um reforço às competências profissionais dos funcionários de maneira à integrarem-se num novo posto de trabalho (artigo 9.º do Decreto Lei 86-A/2016).

A Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho (SHST) é utilizada para se prevenirem os riscos de segurança e pretende assegurar os serviços de saúde dos trabalhadores, portanto, quer que se mantenha o bem-estar a nível mental e físico dos trabalhadores. Tem como objetivo principal a prevenção de acidentes de trabalho e de doenças profissionais com consequências graves, a partir da implementação de condições seguras nos diversos postos de trabalho (Curraleiro, 2014), incluindo uma série de normas e procedimentos. Destacam-se as suas finalidades, a partir, da eliminação das

causas das doenças; da redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em indivíduos doentes ou mesmo portadores de necessidades especiais; da prevenção do agravamento de doenças e de lesões e também da manutenção da saúde dos funcionários e do seu aumento de produtividade por meio do controlo do ambiente de trabalho (Marques, 2005 cit. in Alcalde & Santos Covo).

Segundo Graça (2002, cit. in Patinha,2012), o absentismo laboral, é considerado um comportamento de ausência individual e exterior à organização, que não vai prever e remeter para o âmbito das relações individuais de trabalho. Deste modo, a ausência temporária do funcionário no seu trabalho, para além de afetar no lucro e na produção das organizações, vai criar horas extra, atrasos nos prazos, bem como aumentar a atividade de outros trabalhadores para subsistirem o colega (Fava, 2005 cit. in Dall'inha,2006). No entanto, nos termos disposto no artigo 248.º, n.º 1 do Código do Trabalho, é considerada falta a ausência do funcionário que devia desempenhar a sua atividade durante o período normal do trabalho diário. Para comunicar a ausência, verifica-se no artigo 253.º, n.º 1 do Código do Trabalho, que quando é previsível, deve ser comunicado pelo empregador, sendo acompanhada pela indicação do motivo justificado, contudo, tem antecedência mínima de cinco dias, mas, quando não é possível fazer o comunicado nos prazos, o mesmo deve ser feito logo que possível. Existindo um cumprimento de um horário estabelecido, no local de trabalho, havendo um sistema para registar os movimentos de entrada e saída dos trabalhadores.

## 6. REFLEXÕES GERAIS E CONCLUSÃO

O estágio curricular, foi desde o início do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, a primeira escolha, existindo assim, a prática das atividades desenvolvidas nas organizações na área de GRH e a teórica, sendo uma mais-valia a nível profissional e pessoal. No entanto, o setor público demonstra ser diferente, porque tem de se fundamentar com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e com outras legislações para complementar as diversas áreas que pertencem ao Serviço de Recursos Humanos.

A estagiária começou pelo mais básico para se alcançar o mais complexo, o trabalho árduo, a vontade de trabalhar e o entusiasmo da estagiária é reconhecido e com o decorrer do estágio são delegadas tarefas mais específicas. Por vezes, ocorriam falhas, mas são reconhecidas como oportunidades de aprendizagem. Não ocorreram dificuldades na integração dentro da Câmara Municipal de Coruche.

É muito importante que exista uma boa ligação com a Chefe de Divisão e com os trabalhadores do Serviço de Recursos Humanos, sendo esse o caso, e há muita entreajuda entre os colegas do mesmo serviço, o que é fundamental para que haja um bom trabalho e uma boa orientação das tarefas que lhe estão estipuladas. Desta forma, há um bom ambiente entre os colegas neste serviço o que é importante para que haja sucesso no desenvolvimento das suas tarefas e para novos trabalhadores/estagiários que façam parte do mesmo.

A administração e a GRH, tem evoluído ao longo dos anos e cada vez mais preocupa com os indivíduos no interior das organizações (Maçaira, 2012). Segundo Chiavenato (1999, cit. in Maçaira, 2012), a administração dos recursos humanos é considerada um conjunto de políticas e de práticas necessárias para que dessa forma conduzam os aspetos da posição de gestor relacionado com os indivíduos, incluindo também o recrutamento e a seleção, as recompensas e a avaliação de desempenho.

A nível da Gestão de Recursos Humanos a sua influência não é muito significativa, relativamente ao desempenho das organizações, é a partir dos contextos particulares que são atingidos os melhores resultados (Moura, 2000), no entanto, vai assumir um papel fundamental cada vez maior a partir do desenvolvimento da cultura organizacional que está direcionado para a inovação e para a aprendizagem contínua, sendo importante às mudanças que ocorrem tanto a nível interno como a nível externo das organizações,

levando isso, a alterações nas suas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas suas práticas de organização do trabalho (Sousa et al., 2014 cit. in Raimundo, 2006).

Há necessidade de uma área de Recursos Humanos que tenha meios e técnicas, que de alguma maneira apresentem resultados favoráveis para a organização, exercendo um papel de coordenação entre os interesses da organização e a sua comunidade (Silva & Araújo, 2008).

A maior parte das Administrações Públicas, estão sujeitas a legislação e a regulamentos que vão transformar a gestão (Mazouz, Rousseau, & Hudon, 2016), sendo as Câmaras Municipais uma delas. Sendo também fundamental manter os trabalhadores aptos a servir os cidadãos e a sua comunidade, com eficiência, bem como eficácia. Não se pode esquecer que se está a lidar com recursos humanos e não com matérias-primas, sendo eles a “cara” da Administração Pública, vão lidar diretamente com o cidadão, isto é, os trabalhadores motivados produzem com melhor qualidade e com maior quantidade (Nunes L. M., 2012). O serviço de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Coruche, tem como objetivo a melhoria contínua do dia-a-dia dos seus trabalhadores.

O estágio permitiu-me adquirir experiência e desenvolver as minhas competências/capacidades enquanto futura profissional na área. É fundamental adquirir a prática e a teórica, tanto a nível profissional com a nível pessoal, ganham-se outros conhecimentos e competências.

As limitações mais notáveis ao escrever o relatório de estágio, foi a recolha de informação para a caracterização da entidade acolhedora, mais especificamente, quanto ao ano que foi construído o edifício e quanto à sua visão e valores. Durante o estágio curricular, foi aplicar os conhecimentos teóricos nas diversas áreas do Serviço de Recursos Humanos, devido às variadas normas e procedimentos que a Câmara Municipal tem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, A. A. (2014). *(Relatório de Estágio) A Reestruturação e a Mobilidade de Pessoal na Direcção de Serviços da Região Centro*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Alcalde, E. A., & Santos Covo, L. M. (s.d.). *Gestão de Pessoas: Análise do Processo de Recrutamento e Seleção. Faculdade Integradas de Três Lagoas*.
- Bilhim, J. (2000). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Campeã, M. H. (2003). *(Dissertação) Um Modelo para a melhoria da qualidade dos Recursos Humanos das Autarquias Locais*. Faro: Universidade do Algarve.
- Coelho, C. F. (2016). *Processo de Recrutamento, Seleção e Admissão, em Massa, de Trabalhadores Agrícolas numa Média Empresa*. Évora: Universidade de Évora.
- Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e Seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 55-78.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Curraleiro, A. d. (2014). *(Dissertação) Observações de Segurança Comportamental numa Autarquia*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Dall'inha, G. R. (2006). *(Dissertação) A Influência das Práticas e das Políticas de Recursos Humanos sobre o Absenteísmo e a Rotatividade: Um Estudo de Caso*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 421-433.
- Esteves, A., & Azevedo, J. (1998). *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*. Porto: Universidade do Porto.
- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 445-466.

- Kozica, A., & Brandl, J. (2016). Impact of Employees Performance Appraisal on Job Outcomes with the moderation of Distributive Justice. *International Journal of Global Business*, 30-51.
- (2001). *Livro Verde*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Maçaira, A. P. (2012). (Dissertação) *O Poder Local em Educação. A contratualização de competências entre a Administração Central e a Administração Local numa Autarquia Municipal da Terra Quente Transmontana*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Maia, J. M., & Godói, R. (2013). Ética e Moral. *Maiêutica - Curso de Ciências Contábeis*.
- Martins, T. (2015). *A Gestão de Recursos Humanos no Município de Faro*. Faro: Universidade do Algarve .
- Mazouz, B., Rousseau, A., & Hudon, P.-A. (2016). Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management. *International Review of Administrative*, 411-417.
- Mazzucco, G. D., & Rocha, V. d. (s.d.). A Importância dos Valores nas Novas Formas Organizacionais. *CAD*, 65-76.
- Mendes, C. S. (2015). (Relatório de Estágio) *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégico de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Setúbal: Insituto Politécnico de Setúbal.
- Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, 724-733.
- Morais, L. M. (2015). (Dissertação) *Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho: estudo de caso na Câmara Municipal de Santarém*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Moura, E. R. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa .
- Mozzicafreddo, J., & Matos, R. (2015). *Reorganização do Estado e da Administração Pública e a Questão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

- Neves, A. F. (2013). *O Recrutamento de Trabalhador Público*. Lisboa: Provedor de Justiça.
- Nico, B., & Nico, L. P. (2011). *Qualificação de Adultos: realidades e desafios no Sul de Portugal*. Ramada: Pegado.
- Nunes, L. M. (2012). *Motivação e Satisfação no Trabalho na Administração Pública: Um Estudo de Caso*. Guarda: Instituto Politécnico Guarda.
- Nunes, P. (2006). *A Nova Gestão Pública e a Reforma Administrativa*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Patinha, I. M. (2012). *(Dissertação) Estudo das causas do absentismo laboral numa Autarquia Local*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Pinto, P. O. (2013). Qual é a Missão Duma Autarquia.
- Poças, N. F. (2014). *(Dissertação) A motivação das equipas em organismos públicos: A perspetiva de Presidentes de Juntas de Freguesia do Concelho de Vila Nova de Gaia*. Maia: Insituto Universitário da Maia.
- Raimundo, R. J. (2006). *O processo de Recrutamento e Seleção como fator de Desenvolvimento numa Organização Pública do Kwanza-Sul-Angola*. Viano do Castelo: Instituto Politécnico de Viana do Castelo.
- Reis, N. A. (2014). *(Dissertação) Contrato Emprego - Inserção: que influência nos desempregados?* Minho: Universidade do Minho.
- Reynaud, P. D., & Todescat, M. (2017). Avaliação de desemeprho humano na esfera pública:estado da arte na literatura internacional e nacional. *Revista de Gestão*, 85-96.
- Rodrigues, M. Â., & Araújo, J. F. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local*. Minho: Universidade do Minho.
- Roque, J. J. (2016). *A Morfologia Urbana da Vila de Coruche*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Rôxo, A. M. (2011). *(Relatório de Estágio) Autarquias e Avaliação de Desempenho dos Trabalhadores: Uma experiência na Câmara Municipal de Porto Moniz*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Rusu, G., Avasilcai, S., & Hutu, C.-A. (2016). Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Social and Behavioral Sciences*, 57-65.

- Silva, D. D. (2015). *(Relatório de Estágio) O Impacto Legislativo na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública*. Porto: Universidade do Porto.
- Silva, J. L. (2014). *(Dissertação) A Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública central "A Lei da Mobilidade - Um princípio ou uma imposição" - Estudo de caso*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Silva, L. C., & Araújo, G. C. (2008). *Análise do Processo de Recrutamento e Seleção em Varejos: Um estudo em duas empresas de Três Lagoas*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Silvestre, A. A. (2009). *(Dissertação) O IEFP e as Políticas de Formação Profissional: Passado e Futuro*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Teixeira, C. O. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.
- Veloso, A. (2010). *A percepção da Gestão de Recursos Humanos em organizações privadas e públicas*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

### **Webografia**

- *Câmara Municipal de Coruche*. (17 de Outubro de 2017). Obtido de <http://www.cm-coruche.pt/autarquia/juntas-de-freguesia>
- *Coruche inspira*. (06 de Novembro de 2017). Obtido de <https://www.visitcoruche.com/coruche>
- *Direção- Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas*. (15 de Janeiro de 2018). Obtido de (<https://www.ina.pt/index.php/mobilidade/2012-11-30-11-56-06/o-que-e-a-mobilidade-geral>)
- *Portal Autárquico*. (27 de Outubro de 2017). Obtido de <http://www.portalautarquico.pt/.Pt/dgal/>
- *Portal do Cidadão*. (08 de Novembro de 2017). Obtido de <https://www.portaldocidadao.pt/web/camara-municipal-de-coruche/camara-municipal-de-coruche#servicosdisponiveis>

## **Fontes Normativas/Legislação**

- Consolidação Lei n.º7/2009- Diário da República n.º 30/2009, série I de 02-12-2009;
- Decreto-Lei n.º106/98, I série-A, n.º 96, 24 de abril de 1998, 24-04-1998;
- Decreto-Lei n.º7/2017, 9 de janeiro de 2017;
- Decreto Lei n.º117/2014 de 20 de junho de 2014;
- Decreto Lei 86-A/2016, 29 de dezembro de 2016
- Diário da República, 2.ª série, n.º 163, 25 de agosto de 2016;
- Lei 35/2014, de 20 de junho, Diário da República, 1.ªsérie, n.º 117,20-06-2014;
- Lei n.º66-B/2007 de 28 de Dezembro;
- Normas de Prevenção e Controlo do Consumo Excessivo de Álcool,2015.

## ANEXOS

### I. Cronograma

Etapas por mês	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
<b>Início do Estágio</b>													
<b>Elaboração do enquadramento geral</b>													
<b>Definição dos objetivos</b>													
<b>Descrição das Atividades Desenvolvidas</b>													
<b>Elaboração do Enquadramento Metodológico</b>													
<b>Fim do Estágio</b>													
<b>Conclusões</b>													

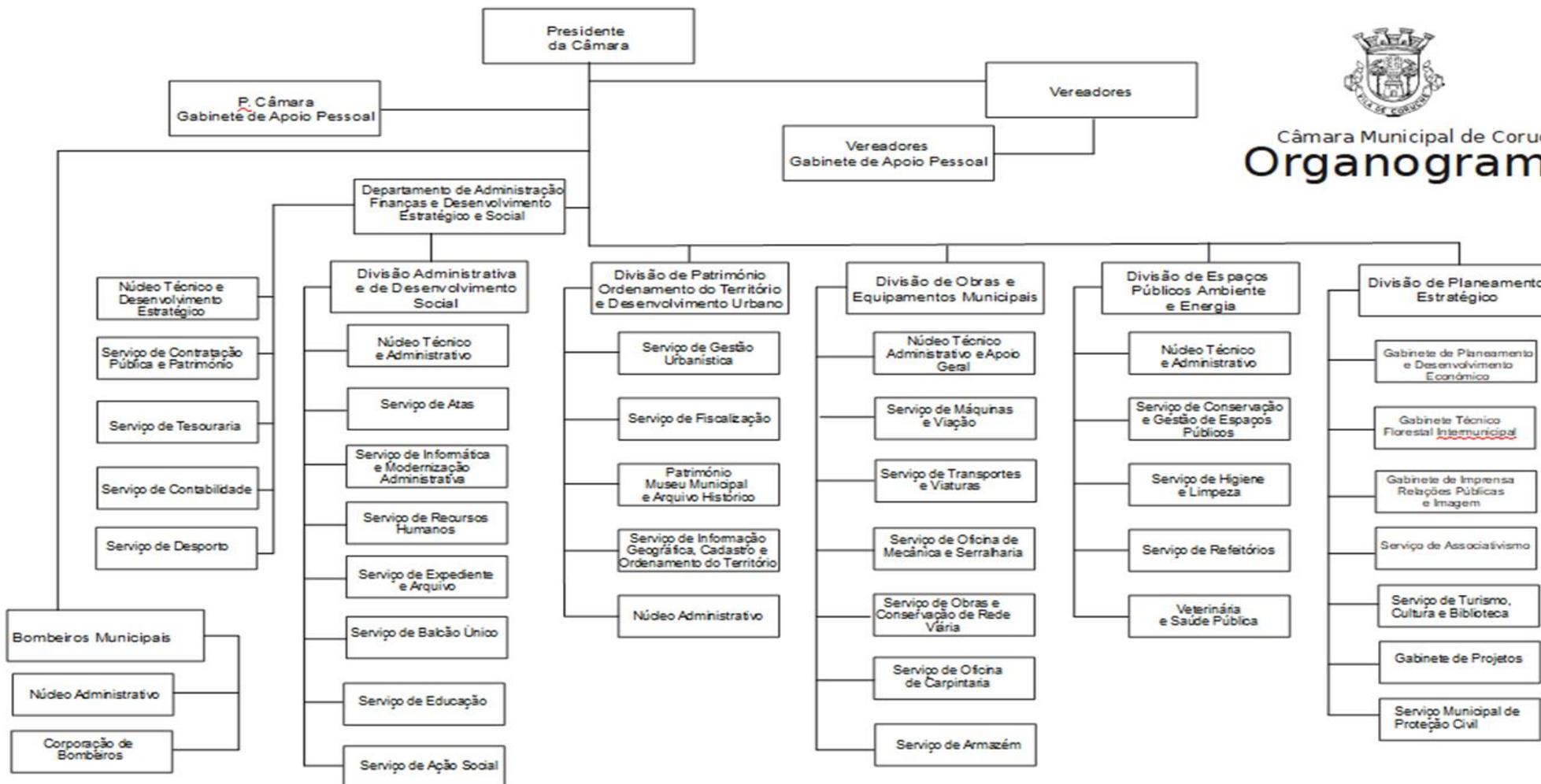
<b>Referências Bibliográficas</b>														
<b>Anexos</b>														
<b>Apresentação do Relatório de Estágio</b>														

Fonte: Elaboração Própria

## II. Estrutura Orgânica



### Câmara Municipal de Coruche Organograma



Fonte: Câmara Municipal de Coruche. 2017