



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Relatório de estágio

**Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de Mestre em Psicologia - Especialização em Psicologia do Trabalho e das
Organizações**

Sandra Marisa Silva Oliveira



**Centro Regional de Braga
Faculdade de Filosofia de Braga
Braga, Março de 2012**



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Relatório de estágio

**Relatório apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de Mestre em Psicologia - Especialização em Psicologia do Trabalho e das
Organizações**

Sandra Marisa Silva Oliveira
sob a Supervisão da Prof. Doutora Fátima Lobo
e sob a orientação local da Dra. Dulce Filipe



Centro Regional de Braga
Faculdade de Filosofia de Braga
Braga, Março de 2012

Agradecimentos

Inerente ao espírito de um estágio existe uma importante componente pedagógica, só possível de concretizar graças ao contacto com novas realidades e com pessoas que lhes dão forma, razão pela qual não era certo deixar de expressar o meu agradecimento a um conjunto de pessoas que contribuíram de forma indescritível para o meu desenvolvimento e aprendizagem. Agradeço à Câmara Municipal de Vila Verde e excelente quadro técnico. Ao local onde exerci as minhas funções, à Divisão dos Recursos Humanos, e às pessoas a ela afectas, nomeadamente à Elvira Resende, Alice, Cristiana Alves, Rosa Vivas, Rosa Maria e à Maria da Luz, não só pelo interesse que manifestaram como também pelo acolhimento prestado, a ajuda, colaboração e compreensão, acima de tudo a partilha de conhecimentos.

À Dr.^a Dulce Filipe, pela disponibilidade demonstrada e orientação em todas as tarefas efectuadas durante o estágio. À Professora Doutora Fátima Lobo, pelo apoio, motivação e partilha de conhecimento na concretização deste relatório. À minha família pelo apoio, paciência, dedicação e amor. Ao meu grande amigo Miguel: "Nenhum caminho é longo demais quando um amigo nos acompanha". Às minhas grandes amigas, Joana, Ana, Filipa, Joana Canas pelo apoio e amizade incondicional.

Resumo

O estágio curricular realizou-se no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações e decorreu na Câmara Municipal de Vila Verde (CMVV), na Divisão dos Recursos Humanos (DRH) no período compreendido entre Outubro de 2010 a Abril de 2011.

Ao longo deste estágio foram desenvolvidas diversas actividades inerentes à DRH tais como o Arquivo, Comunicação Interna, Ponderação Curricular, Formação Profissional e Avaliação de Desempenho. Compreender também a importância da Administração Pública enquanto entidade que assegura a satisfação comum e regular das necessidades colectivas, assim como o funcionamento dos Recursos Humanos e sua missão.

Esta experiência permitiu aprimorar os conhecimentos teóricos e colocá-los em prática reconhecendo deste modo a imprescindibilidade das pessoas e a importância dos Recursos Humanos.

Palavras – Chave: Administração Pública; Gestão de Recursos Humanos; Formação Profissional

Abstract

The probation was held under the Master of Work Psychology and Organizational and held at the Town Hall of Vila Verde (CMVV), Division of Human Resources during the period October 2010 at April 2011.

Throughout this stage were carried out various activities related to the DRH such as File, Internal Communication, Balancing Curricular, Vocational Training and Performance Evaluation. Understand the important of Public Administration as an entity that ensures the satisfaction of regular common and collective needs, as well as functioning of the Human Resources and its mission.

This experience has allowed improving the theoretical and putting them into practice thereby recognizing the indispensability of the people and the importance of Human Resources.

Key- words: Public Administration, Human Resources Management, Training

Índice

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice Figuras	vi
Índice de Abreviaturas.....	vi
Introdução	1
I- Caracterização do local de estágio	4
1.1. Caracterização do contexto organizacional	4
1.2. A Câmara Municipal de Vila Verde.....	5
1.3. Caracterização dos trabalhadores	8
1.4. Objectivos da CMVV	14
1.5. Estrutura Estratégica	14
1.6. Estrutura Orgânica.....	15
1.7. Estrutura Nuclear.....	16
1.8. Estrutura Flexível do Município de Vila Verde	17
2. Divisão dos Recursos Humanos	20
2.1. Actividades e projectos implementados na CMVV em 2011 pela DRH	21
II- Actividades realizadas no âmbito do estágio curricular	23
2.1. Papel do psicólogo do Trabalho e das Organizações.....	23
2.2. Descrição das actividades realizadas durante o estágio curricular	25
2.3. O Arquivo.....	26
2.4. Comunicação Interna.....	29
2.5. Formação Profissional.....	31
2.6. Ponderação Curricular/ Recrutamento e Selecção de Pessoal.....	34

2.7. Avaliação de desempenho	37
III- Elaboração do Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação Ministrada em 2009-2010.....	41
3.1. Avaliação da Satisfação na Formação Profissional.....	41
3.2. Metodologia	42
3.3. Descrição do questionário	43
3.4. Descrição dos dados	47
3.5. Conclusão do estudo da Formação Profissional ministrada em 2009 e 2010	61
3.6. Limitações do estudo e sugestões.....	62
3.7. Conclusão do estágio.....	63
Bibliografia.....	65
Bibliografia legislativa	69

Índice de Tabelas

Tabela 1- Escalão etário dos trabalhadores

Tabela 2- Habilitações Literárias

Tabela 3- Cargo/ Carreira

Tabela 4- Antiguidade no serviço

Tabela 5- Acções de Formação Profissional

Tabela 6- Acções de Formação ministradas em 2009 e respectivo custo

Tabela 7- Acções de Formação ministradas em 2010 e respectivo custo

Capítulo III

Tabela 1- *Os assuntos tiveram interesse para o desempenho das minhas funções?*

Tabela 2- *Os temas foram por mim compreendidos?*

Tabela 3- *O que aprendi tem aplicação?*

Tabela 4- *A distribuição do tempo pelos temas foi equilibrada?*

Tabela 5- *Os métodos foram adequados?*

Tabela 6- *As potencialidades do grupo foram aproveitadas?*

Tabela 7- *Os meios utilizados facilitaram a compreensão?*

Tabela 8- *Soube motivar os participantes nos temas em análise?*

Tabela 9- *As intervenções foram claras?*

Tabela 10- *Conseguiu a participação de todos os elementos?*

Tabela 11- *A duração da formação satisfaz?*

Tabela 12- *A organização do curso satisfaz?*

Tabela 13- *A documentação satisfaz?*

Tabela 14- *No conjunto esta formação teve para mim um valor global de....*

Índice Figuras

Figura 1- Organograma da Câmara Municipal de Vila Verde

Índice de Abreviaturas

CMVV - Câmara Municipal de Vila Verde

DRH- Divisão dos Recursos Humanos

Introdução

O estágio curricular tem como objectivo a integração do aluno no mundo laboral de forma a pôr em prática a aprendizagem académica e assim proporcionar ou promover competências profissionais futuras. É de facto uma experiência prática vivida pelo discente que tem como devolução a oportunidade para reflectir e testar os seus conhecimentos.

O estágio efectuado na CMVV permitiu conhecer o funcionamento de um local público, neste caso, da Administração Pública Local bem como o sistema integrante dos Recursos Humanos.

Segundo a Direcção – Geral da Administração e do Emprego Público (2005), a Administração Pública tem como objectivo principal o interesse público e é uma entidade na qual se desenvolvem actividades administrativas, com o objectivo da satisfação das necessidades colectivas (Bilhim, 2004). É constituída por órgãos, serviços e integra no seu seio funcionários e agentes que funcionam através de um certo modelo de gestão. Neste sentido, convém salientar o reconhecimento dos Recursos Humanos na Administração Pública pois é um elemento fulcral para a boa gestão pública. Assim a boa administração passa pela sua gestão e promoção dos recursos humanos. A gestão de recursos humanos caracteriza-se pela formalidade aplicada nas suas práticas, abrangendo na totalidade a igualdade para todos os colaboradores no que diz respeito ao tratamento e oportunidades (Velo, Ferreira, Keating & Silva, 2010).

A gestão de recursos humanos tem sofrido transformações nos últimos anos para colmatar a grande competitividade dos mercados globalizados. Neste contexto de evolução a CMVV iniciou em 2005 um processo de modernização administrativa “Modernização Administrativa 2010” (www.cm-vila-verde.com). O processo de modernização enquadra-se num sistema de gestão que integra a estratégia, o planeamento, a liderança e Gestão de Recursos Humanos. As principais mudanças a nível de GRH destacam-se na Lei n.º 23/2004, 22 de Junho. Esta lei aprova o regime jurídico de contrato individual de trabalho na Administração Pública, a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho individual, no qual vai influenciar a progressão e promoção nas carreiras (Rocha, 2005).

Neste sentido a formação profissional é muito importante, uma vez que se torna necessário adquirir um conjunto de competências como a capacidade de acumular novos conhecimentos, a flexibilidade, a autonomia, a liderança, a capacidade para trabalhar em equipa, a capacidade de tomar decisões e a capacidade de comunicar (Rocha, 2010). A formação promove em simultâneo competências e um desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

Actualmente e com a aprovação da nova Lei do Trabalho 99/2003 de 27 de Agosto e a correspondente regulamentação pela Lei 35/2004 de 24 de Julho ficou estipulado nos requisitos da formação profissional que as entidades estão obrigadas a prestar aos seus colaboradores o direito à formação. Não se pode reduzir o desempenho individual a um único factor, uma parte do garante de qualidade dos níveis de desempenho e de prestação profissional resulta, directa e proporcionalmente, dos níveis de educação e formação de que os profissionais dispõem (Rocha, 2010).

Em suma existe uma variedade de conhecimentos adquiridos ao longo deste estágio através da realização de diversas tarefas inerentes à DRH como: a avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento (avaliação da satisfação, aprendizagens); recrutamento e selecção (concurso público e contratos de pessoal); comunicação interna e gestão da informação.

O início deste trabalho consiste numa breve introdução aos temas como a Administração Pública, os Recursos Humanos e a sua gestão. Salienta-se também algumas das suas atribuições e a importância do papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações no contexto dos Recursos Humanos.

Para compreender melhor a dimensão do trabalho, e porque se insere num contexto sócio – económico e territorial específico, o primeiro capítulo caracterizará o local de estágio e os seus objectivos. A intenção deste capítulo é demonstrar que o nível de desenvolvimento de um concelho depende dos recursos humanos existentes e das suas competências em atrair investimentos e proporcionar qualidade de vida aos cidadãos. Convém salientar que as atribuições das Autarquias tem tendência a mudar o que leva a uma actuação directa na gestão dos recursos humanos, devido à necessidade de reclassificar e converter determinadas funções, implicando deste modo a intervenção ao nível de formação no sentido de aumentar e alargar conhecimentos.

Tendo sido o estágio desenvolvido no seio da CMVV, nomeadamente, na DRH, será importante apresentar o modelo organizativo desta estrutura e conhecer os recursos humanos disponíveis e as suas características. Serão definidas as atribuições, a missão e os objectivos inerentes à DRH, identificando a equipa de trabalho.

Num segundo capítulo serão descritas todas as actividades realizadas no âmbito do estágio curricular, na DRH, ressalta – se também desta forma a importância do Psicólogo do Trabalho e das Organizações. As actividades principais baseiam-se no acto de arquivar, na importância da comunicação, na formação profissional, na ponderação curricular/ recrutamento e selecção de pessoal e na avaliação de desempenho dos funcionários da CMVV.

O terceiro e último capítulo, debruça – se – se sobre a Elaboração do Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação. Este capítulo é a parte experimental do trabalho. Reúnem-se dados da formação, através de um questionário aplicado aos funcionários, com vista a obter resultados sobre a satisfação dos formandos relativamente às formações efectuadas. É descrita a metodologia, a descrição do questionário os dados e a conclusão, são apresentadas também as limitações do estudo.

I- Caracterização do local de estágio

1.1. Caracterização do contexto organizacional

O Concelho de Vila Verde situa-se no centro da região Minhota no distrito de Braga. É limitado a norte pelo concelho de Ponte de Barca, a Oeste pelos de Barcelos e Ponte de Lima, a Este por Terras de Bouro e a Sudeste pelos de Amares e Braga.

A sua área total corresponde a 228.7Km², é constituída por 58 freguesias, com cerca de 46 mil habitantes, não tendo uma distribuição igual pelo território, porém é um dos maiores concelhos da região (<http://www.cm-vilaverde.pt/>). O concelho de Vila Verde é detentor de um património vasto no que diz respeito à sua antiguidade e riqueza cultural, traduzido nos vestígios arqueológicos, na arquitectura civil e religiosa, nos conjuntos rurais típicos, nos aspectos etnográficos da cultura popular, no artesanato, na gastronomia tradicional, na paisagem verdejante e nos rios que o atravessa (<http://www.cm-vilaverde.pt/>).

Até ao século XVII a freguesia de Vila Verde não se distinguiu das outras do concelho. Porém, nos princípios do século XVIII parece que estava já nela a sede do concelho de Vila Chã, com uma importante feira mensal e, desde aí, em progresso contínuo, veio mesmo a adquirir, em 1855, com os governos liberais, o estatuto de sede de um populoso e vasto concelho (<http://www.cm-vilaverde.pt/>).

Actualmente, Vila Verde mantém os seus traços eminentemente agrícolas, para cuja fertilização contribuem, de maneira decisiva, os muitos cursos de água que o atravessam em todas as direcções. Sendo Vila Verde eminentemente rural, a sua industrialização assenta na construção civil, serrações de madeira, cerâmica e artesanato (<http://www.cm-vilaverde.pt/>).

À actividade agrícola anda associada a exploração pecuária, pelo que uma e outra marcam lugar de relevo na economia regional. Dos seus produtos se abastece a população, sendo os restantes comercializados nas feiras do concelho ou canalizados para os mercados de Braga. De entre esses produtos merece especial destaque o vinho verde ali produzido cuja qualidade beneficia das excelentes condições para o seu cultivo (<http://www.cm-vilaverde.pt/>). Como se tem verificado o sector terciário aumentou significativamente traduzindo-se na melhoria da qualidade. A par dos serviços públicos,

estando hoje Vila Verde bem dotado de infra – estruturas adequadas, também se desenvolveu a actividade financeira, importante para o desenvolvimento económico e empresarial do concelho e aumentou o número de empresas de serviços e apoios às famílias, sintomático da melhoria da qualidade de vida (<http://www.cm-vilaverde.pt>).

1.2. A Câmara Municipal de Vila Verde

A CMVV exercia os seus serviços administrativos no antigo Edifício dos Paços do Concelho, no entanto como as infra-estruturas eram insuficientes, optou-se por construir um edifício no centro da sede do concelho, inaugurado em 1985, onde actualmente funciona e se desenvolve a sua actividade administrativa. Em 2004 o edifício sofreu algumas remodelações, ate chegar ao aspecto actual.

As autarquias locais exercem um papel interventivo cada vez mais crucial no território, sendo que as suas competências têm vindo a aumentar de forma significativa.

A CMVV, sendo uma autarquia local e estando associada à satisfação das necessidades das comunidades locais, dispõe de atribuições no que diz respeito, nomeadamente, ao desenvolvimento sócio -económico, ao ordenamento do território, ao abastecimento público, ao saneamento básico, à educação, à cultura, ao ambiente e ao desporto. A Lei n.º 5-A/2002 de 11 de Janeiro e a Direcção Geral das Autarquias Locais (2011) estabelece respectivamente, o quadro de atribuições e competências para as autarquias locais e as competências e regime jurídico de funcionamento de órgãos dos municípios e freguesias.

De acordo com um Plano Estratégico para o concelho de Vila Verde realizado em 2004, através de um diagnóstico cuidado, que traduz um conjunto de cenários estruturados para um desenvolvimento bem estruturado, assente numa análise técnica e científica dos dados macroeconómicos e das suas estatísticas existentes, parece importante salientar algumas conclusões desse estudo, relativas às potencialidades e debilidades do concelho (<http://www.cm-vilaverde.pt>).

Segundo a CMVV (www.cm-vilaverde.pt), de entre as forças e oportunidades, salientam-se as seguintes:

- Localização charneira;
- Relevo sem acidentes geográficos significativos;

- População jovem e taxas de natalidade superiores às das áreas envolventes;
 - Proximidade de Braga;
 - Condições para a oferta da habitação qualificada;
 - Sector cerâmico (podendo constituir uma excelente oportunidade);
 - Notoriedade dos produtos locais;
 - Existência de uma escola profissional e duas escolas secundárias com ofertas de cursos profissionais;
 - Bons equipamentos e recursos humanos a nível de prestação de cuidados de saúde;
 - Boa cobertura a nível pré – escolas e escolas básicas;
 - Dinâmicas de intervenção e articulação na área social;
 - Existência de apoio para reabilitação de habitações de famílias carenciadas;
 - Dinâmica de turismo rural;
 - Existência de associações que visam o desenvolvimento rural na região e do artesanato;
 - Património etnográfico com grande representatividade de folclore, bandas de música, artesanato, festas e romarias;
 - Elevado número de agentes culturais e desportivos;
 - Existência de um posto de turismo e de brochuras sobre a região;
- Não obstante, existem algumas fraquezas ou ameaças;
- Território de considerável susceptibilidade a fogos florestais;
 - Recessão do mundo rural;
 - Assimetria Norte/Sul do concelho;
 - Constrangimentos de acessos aos principais centros urbanos mais próximos
 - Pouca oferta de formação em domínios novos;
 - O hospital não usufrui de todas as convenções do Sistema Nacional de Saúde;
 - Percentagem significativa de utentes de Centro de Saúde sem médico de família;
 - Nível de instrução do concelho é relativamente baixo;
 - Taxas elevadas de abandono e insucesso escolar;
 - Baixa taxa de cobertura de equipamentos para idosos e deficientes;
 - Baixa taxa de cobertura de creches;

- Taxa elevada de indivíduos beneficiários de Rendimentos de Inserção Social e cujo meio principal de vida são subsídios;

- Elevado índice de envelhecimento de população;

- Inexistência de eventos captadores de turismo;

- Programação cultural insuficientemente atractiva para as populações externas ao concelho (<http://www.cm-vilaverde.pt/>).

É com base na análise destes indicadores que podemos afirmar que, ao nível de desenvolvimento de um concelho, bem como os seus projectos de inovação, dependem dos recursos humanos existentes e das suas competências em atrair investimentos e proporcionar de uma forma ou outra melhor qualidade de vida (<http://www.cm-vilaverde.pt/>). Verificou-se que apesar de algumas vantagens a vila possui fraquezas que devem ser colmatadas ou mesmo compensadas através de propostas de um plano e orçamentos para Vila Verde.

1.3. Caracterização dos trabalhadores

A Câmara Municipal de Vila Verde, até à data de 01 de Janeiro de 2011, dispunha de **420 Colaboradores** efectivos, de acordo com os dados do Mapa de Pessoal para 2011.

Tabela 1 – Escalão Etário

Escalão Etário	M	F	N.º
Até 24 anos	1	2	3
Entre 25-34 anos	30	23	53
Entre 35-44 anos	80	60	140
Entre 45-54 anos	116	43	159
Entre 55-64	55	6	61
Mais de 65 anos	4	0	4
Total	286	134	420

Fonte: Balanço Social 2010 (CMVV)

Como podemos constatar pela tabela 1, o escalão etário dos colaboradores situa-se na faixa etária dos 45-54 anos. Também verificamos que os colaboradores são na maioria de sexo masculino.

Até aos 24 anos verificamos 3 sujeitos 1 do sexo feminino e 2 do sexo masculino, dos 25-34 anos, 30 sujeitos são sexo masculino, 23 femininos, perfazendo 53 no total. Dos 35-44 anos 80 sujeitos são do sexo masculino, 60 do sexo feminino, fazendo um total de 140 indivíduos. Entre os 45-54, 116 são do sexo masculino, 43 do sexo feminino, e no total são 159, dos 55-64, 55 indivíduos do sexo masculino, 6 do sexo feminino, total igual a 61. Mais de 65 anos verificam-se 4 do sexo masculino e 0 do sexo feminino, total igual a 4.

Tabela 2 - Habilitações Literárias

Estrutura Habilitacional	M	F	N.º
Mestrado	2	1	3
Licenciatura	35	39	74
Bacharelato	2	7	9
12ºano ou equivalente	17	27	44
11.ºano	39	39	78
9.ºano ou equivalente	4	3	7
6.ºano	65	10	75
4.ª Classe	122	8	130
Total	286	134	420

Fonte: Balanço Social 2010 (CMVV)

Depois de identificado o escalão etário dominante na Câmara Municipal, verificamos que a maior parte das habilitações literárias dos colaboradores são relativamente baixas, onde se destaca a 4º classe, que corresponde à maior parte dos indivíduos, isto é, 130 indivíduos dos 420. O 11º ano corresponde a 78 indivíduos, o 6º ano a 75 indivíduos e a licenciatura com 74 colaboradores. As habilitações literárias correspondentes à 4º classe, essencialmente, são as que predominam na organização.

Tabela 3 - Cargo/Carreira

Grupo Profissional	M	F	N.º
Dirigente	6	3	9
Técnico Superior	23	21	44
Assistente Técnico	22	48	70
Assistente Operacional	220	44	264
Informática	3	2	5
Outros grupos	12	16	28
Total	286	134	420

Fonte: Balanço Social 2010 (CMVV)

No que diz respeito aos grupos profissionais, verificou-se que 264 indivíduos pertencem à categoria de Assistentes Operacionais, 70 colaboradores à categoria de Assistentes Técnicos e 44 indivíduos correspondem à categoria de Técnicos Superiores e 28 sujeitos pertencentes a Outros grupos na organização. De realçar que os grupos profissionais são ocupados maioritariamente por homens, como podemos constatar pela Tabela 3.

Tabela 4 - Antiguidade no Serviço

Antiguidade no Serviço	M	F	N.º
Até 5 anos	32	23	55
Entre 5 e 9 anos	58	22	80
Entre 10 e 14 anos	61	55	116
Entre 15 e 19 anos	45	15	60
Entre 20 e 24 anos	36	8	44
Entre 25 e 29 anos	39	8	47
Entre 30 e 34 anos	15	3	18
Entre 35-39 anos	0	0	0
40 ou mais anos	0	0	0
Totais	286	134	420

Fonte: Balanço Social 2010 (CMVV)

Da análise desta tabela, verifica-se que existe uma grande quantidade de funcionários entre os 10-14 anos de serviço, o que nos indica que a maior parte dos trabalhadores já se encontram a desempenhar funções na Câmara há alguns anos.

Também se verificou que os funcionários da CMVV reformam – se cedo, entre os 30 e 34 anos de serviço.

Tabela 5 - Acções de Formação Profissional

Acções de Formação	Menos de 30 Horas	De 30 a 59 Horas	De 60 a 119 Horas	120 Horas	Total
Internas	11	0	0	0	11
Externas	27	8	0	0	35
Totais	38	8	0	0	46

Fonte: Balanço Social 2010 (CMVV)

A CMVV investe também significativamente nas acções de formações profissionais com o objectivo de contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados aos usuários, em simultâneo para desenvolver o desempenho individual, inovação, espírito em equipa e para elevar os níveis de produtividade nos colaboradores da organização.

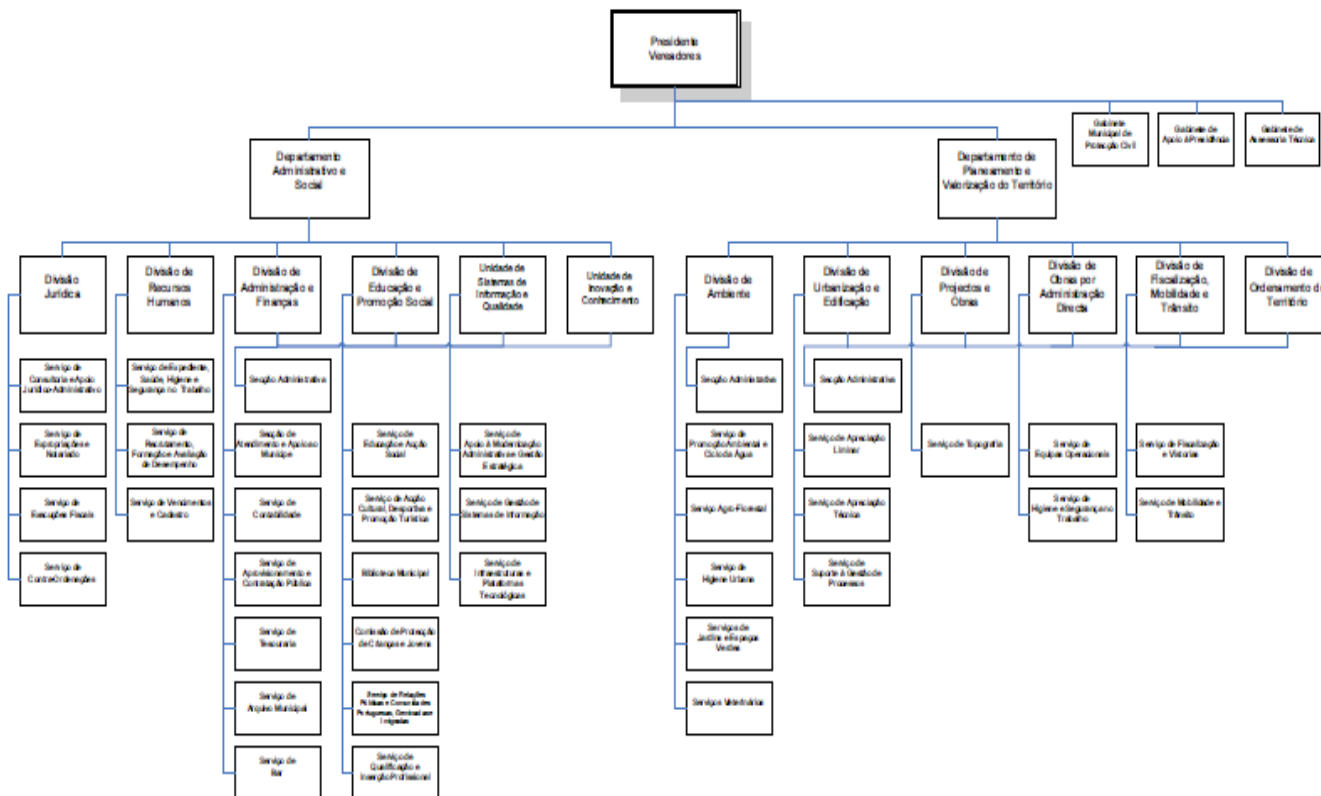
Neste sentido podemos constatar através da tabela 5, a quantidade das formações efectuadas pelos trabalhadores. As formações externas dominam com o total de 35 e as internas com o total de 11. Em suma, no ano 2010 realizaram-se 46 acções de formação.

Estrutura Hierárquica

A Câmara Municipal de Vila Verde encontra-se estruturada de acordo com o seguinte organograma geral:

Figura 1: *Organograma da Câmara Municipal de Vila Verde.*

ANEXO V



Fonte: Balanço Social de 2010.

A Câmara Municipal de Vila Verde possuiu uma estrutura hierárquica, referida acima, é constituída também por Estruturas Estratégicas, Orgânicas, Nucleares e Flexíveis, que serão enunciadas a seguir, assim como os objectivos do Município de Vila Verde.

1.4. Objectivos da CMVV

Tratando-se de um organismo público, o Município de Vila Verde tem como objectivos: alargar e melhorar as respostas às necessidades e aspirações da comunidade; realizar plena, oportuna e eficientemente as acções e tarefas definidas no sentido do desenvolvimento sócio - económico do Concelho, designadamente as constantes dos Planos Estratégicos de Investimento, dos Planos Municipais de Ordenamento do Território e das Grandes Opções do Plano; maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis, no quadro de uma gestão racionalizada e moderna; obter os melhores padrões de qualidade nos serviços prestados às populações; promover a participação organizada e empenhada dos agentes sociais e económicos e da população em geral na actividade municipal; dignificar e valorizar profissionalmente os trabalhadores municipais (<http://www.cm-vilaverde.pt>).

1.5. Estrutura Estratégica

Quanto à estrutura estratégica, a Câmara Municipal de Vila Verde tem como missão: planear, organizar e executar as políticas municipais nos domínios urbanístico e do espaço público, da intervenção social e comunitária, da educação, ambiente, cultura e desporto, prestando serviços aos cidadãos, com vista à prossecução de uma qualidade de vida cada vez melhor. A visão consiste em afirmar o Município de Vila Verde no panorama nacional, tornando-o uma referência na qualidade de vida, um pólo de atracção industrial e um Município apetecível tanto social como culturalmente (<http://www.cm-vilaverde.pt>).

1.6. Estrutura Orgânica

A estrutura da Câmara Municipal de Vila Verde foi remodelada recentemente através do Decreto de Lei 305/2009 de 23 de Outubro. Este Decreto de Lei foi aplicado a todos os Municípios do país no sentido de tornar as estruturas das autarquias mais flexíveis.

Ao nível da macroestrutural, os serviços do Município de Vila Verde organizam-se nas seguintes unidades orgânicas estruturais:

1. Departamento – unidade orgânica de carácter permanente com atribuições de âmbito operativo e instrumental integradas numa mesma área funcional, constituindo-se fundamentalmente como unidade de gestão, coordenação e de controlo de recursos e actividades, cabendo-lhes coadjuvar o Presidente e os Vereadores na organização e direcção de actividades de gestão no âmbito municipal;
2. Divisão – unidade orgânica de carácter flexível com atribuições de âmbito operativo e instrumental integradas numa mesma área funcional, constituindo-se fundamentalmente como unidade técnica de organização, execução e controlo de recursos e actividades;
3. Unidade – unidade orgânica de carácter flexível com atribuições de âmbito operativo e instrumental, coordenada por um dirigente intermédio de 3º grau ou inferior;
4. Secção – subunidade orgânica de carácter técnico-administrativo e logístico que agrega actividades instrumentais nas áreas do sistema de gestão municipal, de secretariado, tratamento de documentos, administração e de apoio logístico;
5. Gabinete – unidades de apoio e assessoria aos órgãos municipais.
6. Serviço – unidade orgânica de carácter funcional que agrega actividades operativas e instrumentais (DRH, 2011).

1.7. Estrutura Nuclear

Segundo a Divisão dos Recursos Humanos (2011) a estrutura nuclear é composta por dois departamentos:

- 1- Departamento Administrativo e de Promoção Social;
- 2- Departamento de Planeamento e Valorização do Território.

O Departamento Administrativo e de Promoção Social tem como missão garantir o cumprimento das linhas de acção e opções estratégicas definidas pelo Presidente da Câmara, para as grandes áreas de actuação do Município que, respeitando os melhores critérios de gestão económica e financeira e de todas as matérias que concorrem para regular o funcionamento da actividade municipal, promovam a melhoria organizacional, a inovação tecnológica, a valorização dos recursos humanos e o progresso económico, social e cultural do concelho. Este departamento compreende as unidades orgânicas flexíveis a seguir identificadas, competindo-lhes a supervisão e a coordenação das mesmas, nos termos definidos pelo Presidente da Câmara ou vereador com competência delegada:

- a) Divisão Jurídica;
- b) Divisão de Educação e Promoção Social;
- c) Divisão de Recursos Humanos;
- d) Divisão de Administração e Finanças;
- e) Unidade de Inovação e Conhecimento;
- f) Unidade de Sistemas de Informação e Qualidade.

Já ao Departamento do Planeamento e Valorização do Território tem como missão igual ao primeiro Departamento citado mas no âmbito do desenvolvimento estratégico e sustentado, coadjuvando os órgãos autárquicos na definição de uma política global de gestão do território, que garanta a sustentabilidade ambiental bem como a promoção da construção, conservação e reabilitação das edificações, equipamentos e espaços e infra – estruturas municipais que concorram para o progresso económico e social do concelho. Este departamento alberga as seguintes unidades orgânicas flexíveis:

- a) Divisão do Ambiente;
- b) Divisão de Urbanização e Edificação;
- c) Divisão de Projectos e Obras Municipais;

- d) Divisão de Obras por Administração Directa;
- e) Divisão de Fiscalização, Mobilidade e Transito;
- f) Divisão de Ordenamento.

1.8. Estrutura Flexível do Município de Vila Verde

De acordo com a Divisão dos Recursos Humanos (2011) a estrutura flexível tem a seguinte composição:

- 1- Gabinete Municipal de Protecção Civil;**
- 2- Gabinete de Apoio à Presidência;**
- 3- Gabinete de Assessoria Técnica.**

No âmbito do Departamento Administrativo e de Promoção Social:

4- Divisão Jurídica:

- 4.1- Serviço de Consultadoria e Apoio Jurídico – Administrativo;
- 4.2- Serviço de Expropriações e Notariado;
- 4.3- Serviço de Execuções Fiscais;
- 4.4- Serviço de Contra - Ordenações.

5- Divisão de Recursos Humanos:

- 5.1- Serviço de Expediente, Saúde e Higiene e Segurança no Trabalho;
- 5.2- Serviço de Recrutamento, Formação e Avaliação do Desempenho;
- 5.3- Serviço de Vencimentos e Cadastro.

6- Divisão de Administração e Finanças:

- 6.1- Secção Administrativa;
- 6.2- Secção de Atendimento e Apoio ao Município;
- 6.4- Serviço de Contabilidade;
- 6.5- Serviço de Aprovisionamento e Contratação Pública;
- 6.6- Serviço de Arquivo Municipal;
- 6.7- Serviço de Bar.

7- Divisão de Educação e Promoção Social:

- 7.1- Serviço de Educação e Acção Social,
- 7.2- Serviço de Acção Cultural, Desportiva e Promoção Turística;

7.3- Biblioteca Municipal;

7.4- Comissão de Protecção de Jovens e Crianças;

7.5- Serviço de Relações Públicas, Comunidades Portuguesas, Geminadas e Imigradas;

7.6- Serviço de Qualificação e Inserção Profissional;

8- Unidade de Sistemas de Informação e Qualidade:

8.1- Serviço de Apoio à modernização Administrativa e Gestão Estratégica;

8.2- Serviço de Gestão de Sistemas de Informação;

8.3- Serviço de Infra – estruturas e Plataformas Tecnológicas.

9- Unidade de Inovação e Conhecimento.

No âmbito do Departamento de planeamento e Valorização do Território:

10- Divisão de Ambiente:

10.1- Secção Administrativa;

10.2- Serviço de Promoção Ambiental e Ciclo da Água;

10.3- Serviço Agro – Florestal;

10.4- Serviço de Higiene Urbana;

10.5- Serviço de Jardins e Espaços Verdes;

10.6- Serviços Veterinários.

11. Divisão de Urbanização e Edificação:

11.1- Secção Administrativa;

11.2- Serviço de Avaliação Liminar;

11.3- Serviço de Avaliação Técnica;

11.4- Serviço de Suporte à Gestão de Processos.

12. Divisão de projectos e Obras:

12.1- Serviço de Projectos;

12.2- Serviço de Topografia.

13. Divisão de Obras por Administração Directa:

13.1- Equipas de carpintaria, trolha e pichelaria;

13.2- Equipa de conservação e manutenção de vias municipais;

13.3- Equipa de calceteiros;

13.4- Equipa de pedreiros;

13.5- Equipa de reparação de vias em asfalto e execução de pavimentações em semi – penetração betuminosa ou betão betuminoso;

13.6- Equipa de gestão de serviços de movimento de terras por administração directa e de manutenção de viaturas;

13.7- Armazém e Parque de máquinas;

13.8- Equipa de electrificação e iluminação pública;

13.9- Serviço de Higiene e Segurança no Trabalho.

14. Divisão de Fiscalização, Mobilidade e Trânsito:

14.1- Serviço de Fiscalização e Vistorias;

14.2- Serviço de Mobilidade e Trânsito.

15. Divisão de Ordenamento do Território.

Cessado a descrição das estruturas que compõem o Município de Vila Verde abordar-se-á em seguida a Divisão dos Recursos Humanos, isto é, enuncia-se a sua missão, a constituição dos membros da equipa, suas actividades e projectos realizados ou em execução.

2. Divisão dos Recursos Humanos

A DMRH tem como missão gerir as relações de trabalho e os processos de recrutamento e selecção dos trabalhadores do Município, criando as condições e os instrumentos necessários à segurança, saúde ocupacional e valorização pessoal e profissional de todos os colaboradores.

A actividade da DRH visa uma missão definida por granjear recursos humanos motivados e aptos para o exercício das suas funções, designadamente, através de um sistema de recrutamento e de mobilidade eficiente e eficaz e de uma correcta gestão de carreira profissional, propõe a prestação de um serviço de qualidade; conseguir melhor desempenho dos colaboradores, nomeadamente, procedendo ao diagnóstico de necessidades de formação orientada para as competências de cada trabalhador, com vista a uma prestação eficaz e eficiente dos serviços, tendo como objectivo a satisfação do cliente interno e externo; planear e monitorizar a formação ministrada e avaliar o desempenho do colaborador dentro da sua área de actuação (<http://www.cm-vila.verde.com>).

Esta divisão encontra-se sob a chefia da Dr.^a Dulce Filipe, que coordena todos os aspectos relacionados com as actividades correntes de gestão de recursos humanos como o desenvolvimento dos mesmos, através da formação profissional e avaliação do desempenho dos colaboradores, transversalmente pelo Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Além da Chefe de Divisão, a equipa dos recursos humanos é composta pelos seguintes elementos:

-1 Técnica Superior no Serviço de Recrutamento, Formação e Avaliação de Desempenho) Isabel Cristiana Alves; 1 Técnica Superior; 2 Assistentes Técnicas – (Serviço de Expediente, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho); Rosa Silva Vivas, Alice Paula Alves Oliveira e Maria da Luz Carvalho Silva; 1 Técnica Superior; 1 Assistente Técnica (Serviço de Vencimentos e Cadastro); Rosa Maria Silva Machado e Maria Elvira A. Pereira Resende.

2.1. Actividades e projectos implementados na CMVV em 2011 pela DRH

No contexto de mudança actual, gerado pelas dinâmicas da concretização das várias linhas da Reforma Administrativa Pública, foi intenção da CMVV o acompanhamento das mesmas de forma congruente e eficaz.

A DMRH tem vindo a crescer em actividades e projectos, apresentando sempre um papel activo na dinamização dos recursos humanos, especialmente através do fomento da formação profissional.

As competências desta Divisão encontram-se pronunciadas, no Regulamento de Organização dos Serviços Municipais (2011), deste modo, à Divisão dos Recursos Humanos compete:

- a) Garantir o cumprimento dos objectivos definidos no âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade;
- b) Conceber, propor e incrementar um sistema integrado de Gestão de Recursos Humanos;
- c) Gerir a organização dos serviços e o mapa de pessoal
- d) Assegurar, na parte que lhe compete, as operações relacionadas com uma avaliação de desempenho;
- e) Gerir um adequado sistema de formação profissional
- f) Acompanhar a evolução das despesas com o pessoal da autarquia;
- g) Promover, em articulação com os restantes serviços, uma adequada afectação dos Recursos Humanos, tendo em vista os objectivos definidos e o perfil de competências profissionais;
- h) Gerir o sistema de assiduidade;
- i) Elaborar o Plano e o Relatório de Actividades da DRH;
- j) Proceder à estimativa anual das verbas e orçamentar em despesas com pessoal.

De entre os diversos projectos que têm vindo a ser implementados nestes últimos anos pela DRH com um carácter dinâmico, salienta-se na importância em toda organização de alguns como por exemplo:

- Programa de Estágios Profissionais para a Administração Local (PEPAL), que já conta com a 4ª edição, tendo em conta o novo quadro comunitário de apoios, constituindo uma oportunidade para os recém-licenciados;

- Elaboração de um diagnóstico interno de necessidades de formação e implementação de um Plano Director de Formação;

- Disponibilização na intranet de vários diplomas de referência, informações e esclarecimentos especialmente sobre formação profissional e avaliação de desempenho, de *FAQ'S (Frequently Asked Questions)* para melhor compreensão do usuário, bem como, a disponibilização de diversos conteúdos programáticos de acções de formação frequentadas pelos colaboradores.

O projecto mais recente foi a implementação do SIADAP, no sentido de ministrar formação aos avaliadores e dar todos os esclarecimentos necessários aos colaboradores da Câmara. Na implementação do SIADAP, a CMVV foi uma de apenas sete câmaras municipais a conseguirem alcançar este projecto.

II- Actividades realizadas no âmbito do estágio curricular

Neste capítulo, num primeiro momento torna-se importante referir a importância do Psicólogo do Trabalho e das Organizações, uma vez que o seu papel está ligado de uma forma intrínseca à funcionalidade de uma organização. Os aspectos onde mais incide as tarefas do psicólogo do trabalho são na componente humana, o homem e a sua relação com o trabalho, nos níveis de conhecimento, competências e motivação, na melhoria das condições de trabalho, na interligação e comunicação de todos os membros na organização. Pode-se desta forma salientar que o psicólogo do trabalho e das organizações funciona como agente de recursos humanos.

Num segundo momento serão descritas todas as actividades realizadas no estágio curricular tais como serviços que lhes estão inerentes. As actividades descritas passam pela tarefa do arquivo, comunicação interna (realização de notas internas), a formação profissional (levantamento de necessidades de formação), a ponderação curricular (averiguar os critérios de selecção no *Curriculum Vitae* dos concorrentes) e por último a avaliação de desempenho dos colaboradores (SIADAP).

2.1. Papel do Psicólogo do Trabalho e das Organizações

Actualmente a Psicologia está a sofrer o desenvolvimento dos seus limites primitivos sendo considerada como um novo paradigma de grande importância e contribuição para o aprofundamento do comportamento humano no seio das organizações (Pereira, s.d). Na realidade do mercado de trabalho actual, onde domina a competitividade e cujo principal diferencial são as pessoas, a psicologia tornou-se cada vez mais presente e importante.

Segundo Maximiliano (1992, cit in Chaves e Vieira, 2010) uma organização é formada por um conjunto de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos humanos e outros. Neste sentido o resultado é uma combinação de todos estes elementos, orientados para o mesmo objectivo.

O termo Psicologia do Trabalho e das Organizações, usado desde a década 90, tem como objectivo enfatizar a diversidade da área, propondo dois eixos de fenómenos que integram factores psicossociais; as organizações enquanto ferramenta social

formadora de colectivos humanos e o trabalho enquanto actividade básica do ser humano (Bastos 2003, cit in Tonetto, Amazarray, Koller & Gomes, 2008).

Durante muito tempo o papel do Psicólogo nas organizações estava de certa forma limitado, isto é, o seu trabalho era principalmente ligado à execução do recrutamento e selecção, não obstante tem-se vindo a fazer alterações no que diz respeito ao seu papel. A mudança traduziu – se, desde que os Psicólogos do Trabalho passaram a discutir, em simultâneo, as estruturas da organização, conferindo a esta um carácter mais estratégico (Dura, 2008, cit in Chaves e Vieira, 2010). Neste sentido, os psicólogos são solicitados para intervir no surgir de sintomas, consequências negativas e nos resultados do trabalho, tais como a queda da produtividade, da qualidade dos produtos, do absentismo e rotatividade, do desenvolvimento de doenças, do aumento de acidentes de trabalho, desmotivação, insatisfação entre outros (Azevedo & Cruz, 2006). O Psicólogo Organizacional actua nas organizações e nos trabalhadores que a constituem através de um diagnóstico adequado e de estratégias e intervenção, expõe algumas atribuições como a socialização, desenvolvimento, formação, diagnóstico de atitudes e comportamentos, estilos de liderança, gestão de desempenho, melhoria de qualidade de vida no trabalho, trabalha as relações interpessoais e laborais, a gestão de mudanças e conflitos e ainda actua no âmbito da legislação laboral e na relação com os sindicatos (Drenth & Wang, 2007). O Psicólogo do Trabalho deve, actuar como um profissional de Recursos Humanos, desenvolver actividades que colmatem as necessidades da organização, torná-las mais competitivas para fazer frente a outras organizações. Tal como refere Chiavenato (2009), as organizações necessitam bastante de investir nas pessoas, valorizá-las para que estas produzam com qualidade, eficácia e eficiência. Neste sentido o Psicólogo tem um papel crucial na procura desta reciprocidade.

No contexto como o da implementação de um novo sistema de integração de avaliação de desempenho na administração pública, o SIADAP, é certo que ressaltem várias dificuldades na sua execução. Sendo os Recursos Humanos e os seus profissionais a preparar e a avaliar o desempenho dos funcionários, precisam de uma mudança em prol da evolução. O Psicólogo deve reunir diferentes conhecimentos teóricos, antecipar as necessidades e transformar o seu trabalho em resultados reais para as organizações. É o Psicólogo do Trabalho, o profissional ideal para aproveitar ao

máximo o potencial de todos os Recursos Humanos da própria organização, com vista a desenvolvê-los com iniciativa, eficácia e com objectivos claros, assim como persuadir através de uma comunicação bem estruturada (Chaves & Vieira, 2010).

Em suma, hoje em dia pretende-se um Psicólogo Organizacional com uma boa visão estratégica, com flexibilidade, boa comunicação e formação, bom espírito crítico para que proponha soluções para os problemas que envolvem os recursos humanos, sejam eles de curto ou longo prazo.

É possível compreender que é indispensável o trabalho de um Psicólogo do Trabalho para alcançar níveis excelentes de Qualidade numa organização, sendo a interacção entre trabalhador, psicólogo e organização, um requisito fulcral para o sucesso organizacional. Para isso é necessário agir como profissional de Recursos Humanos, ilimitado no que diz respeito ao mercado e estar atento às carências reais dos seus colaboradores, ampliar as suas competências e conhecimentos em outras áreas e em simultâneo aprimorar as suas habilidades no trabalho com as pessoas.

2.2. Descrição das actividades realizadas durante o estágio curricular

Cumprir salientar, antes de passar à descrição das actividades realizadas no estágio curricular, que o trabalho executado não corresponde apenas às minhas tarefas, mas a todas as pessoas afectas ao serviço da Divisão dos Recursos Humanos, orientado pela Chefe de Divisão, Dr.^a Dulce Filipe, com objectivo de cumprir a missão que está inerente a esta divisão. Neste sentido as tarefas descritas no relatório são aquelas em que o meu contributo foi mais acentuado.

Num primeiro momento de estágio, procede-se a uma apresentação à organização e às pessoas afectas à DRH. Foram apresentados todos os membros constituintes da equipa, o funcionamento do serviço e as respectivas funções de cada colaborador. Nas semanas seguintes opera-se uma integração no ambiente laboral, funcional e pessoal. Num segundo momento, a integração como colaboradora na divisão e por último a colaboração e execução de diversas tarefas que são atribuídas.

As acções desenvolvidas no âmbito do estágio curricular, como colaboradora passaram pelo Arquivo (actividade de arquivar); Comunicação Interna (elaboração de notas internas); Formação Profissional (elaboração do relatório da avaliação da

satisfação); Ponderação Curricular (cooperação na elaboração das fichas de avaliação) e a Avaliação de Desempenho (cooperação da realização do procedimento administrativo).

2.3. O Arquivo

A actividade de arquivar é fundamental em qualquer organização que alberga uma quantidade de informação, tanto a nível da própria organização, como a dos funcionários. Neste sentido é importante descrever o conceito de arquivar, assim como a importância do arquivo municipal.

Segundo a Direcção - Geral de Arquivos (2010), entende-se por arquivo o conjunto de documentos constituídos a partir de uma data, através de um suporte físico, produzidos ou recebidos por alguém, ou organismo público, que são conservados como informação e/ou mesmo como prova. Os arquivos públicos são produzidos por entidades públicas ou por pessoas colectivas de utilidade pública administrativa.

Todos os arquivos produzidos por entidades de nacionalidade portuguesa que se revistam de interesse cultural relevante integram o património arquivístico.

Para Sá (2004), a ideia de arquivar, guardar e preservar, sempre foi uma preocupação do Homem, ainda que inconscientemente vista como uma transmissão de herança. Para este autor os arquivos funcionam como centros de informação e consideram-se importantes a nível da administração das empresas. O arquivo é um conjunto de documentos que são continuamente reunidos por um processo de acumulação ao longo da realização das actividades de pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas e conservadas ao longo do tempo (Flores, 2005). Os arquivos oferecem a consulta, sempre que se pretender, da informação guardada, pressupondo um suporte físico, isto é, em papel.

A evolução tecnológica e informática revolucionaram e flexibilizaram os métodos de armazenamento, devolvendo a disponibilidade das informações através dos arquivos. A necessidade de obter informações torna o arquivo, um acto imprescindível à organização. Actualmente os trabalhadores de uma organização possuem um processo, que está devidamente arquivado, pode-se até equiparar à sua “vida” profissional, desde o primeiro momento que prestou serviços à mesma entidade até à situação actual. O

mesmo acontece com todos os trabalhadores da CMVV. A estes é atribuído um cartão com o referente número, que por sua vez é registado no sistema informático assim como no arquivo pessoal. As informações que compõem o arquivo do trabalhador vão desde a respectiva identificação pessoal, exames médicos, justificação de faltas, pedidos de férias, certificados de formação, alterações de horários, etc.

Não obstante, é importante também referir a importância, para além do arquivo que compreende informações dos funcionários da organização, do serviço de arquivo municipal que integra toda a documentação e a informação pertencente ao município de Vila Verde.

O serviço de Arquivo da Câmara Municipal de Vila Verde está organizado em três sectores segundo o Regulamento de Organização dos Serviços Municipais (2011):

- a) Gestão Documental, que exerce a sua actividade numa dupla missão, ou seja, na prestação dos serviços aos clientes externos (municípios); atendimento e prestação de serviços aos clientes internos (outras unidades orgânicas), tendo por base a implementação do Sistema de Gestão de Arquivos que tem por objectivo efectuar e gestão documental através do recenseamento e descrição e aplicação da tabela de temporalidade a todos os documentos, em formato ou papel digital, produzidos ou recebidos pela Câmara Municipal no âmbito das suas actividades;
- b) Arquivo Histórico, exerce a sua actividade sobre toda a documentação que após o processo de selecção e avaliação documental nele é incorporada, procedendo, também à recolha e tratamento de conjuntos documentais com valor patrimonial e histórico com interesse municipal pertencentes a outras entidades concelhias;
- c) Serviço de Digitalização e Arquivo Digital, responsável pelo projecto de digitalização documental dos documentos produzidos e/ou recebidos pelo Município e a implementação do Arquivo Digital, tornando possível para todos os técnicos e administrativos, bem como aos municípios, o acesso aos seus processos em formato digital, reduzindo o consumo de circulação de documentos em suporte de papel.

Segundo o Decreto – Lei 305/2009 de 23 de Outubro, no novo Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, ao Gabinete Arquivo Municipal compete:

- a) Gerir na sua integridade os arquivos dos diferentes órgãos e serviços da Câmara Municipal, independentemente da idade ou da fase, forma ou suporte material dos documentos que os compõem;
- b) Recolher e tratar tecnicamente os arquivos e conjuntos documentais pertencentes a outras entidades do concelho de Vila Verde com interesse histórico, patrimonial, arquivístico e ou informativo, sempre que solicitado para esse efeito;
- c) Conceder apoio técnico – arquivístico àquelas entidades, a sua solicitação, nas diversas matérias que se prendem com a criação, organização, gestão documental, preservação e acesso aos seus arquivos;
- d) Facultar aos utilizadores certidões e cópias e documentos de arquivo à sua guarda, salvo quando estiverem em causa limitações do direito ao acesso à informação neles contidos ou a sua preservação;
- e) Fomentar o conhecimento dos acervos documentais, quer dos arquivos próprios, quer dos existentes no concelho;
- f) Divulgar o património documental e recursos informativos do concelho, mediante a promoção de iniciativas culturais de natureza diversa;
- g) Executar tudo o mais que se encontrar relacionado com este serviço e for superiormente determinado (Decreto – Lei 305/2009 de 23 de Outubro).

As acções realizadas neste âmbito consistiram no arquivo de notas e informações pessoais inerentes à técnica profissional dos trabalhadores bem como à colaboração da reorganização do arquivo.

Todas as actividades realizadas desde então neste âmbito foram efectuadas com uma maior compreensão acerca da importância da actividade de arquivar. Em concordância com os autores citados, é sem dúvida importante o acto de arquivar no sentido de fornecer informação que diz respeito ao passado, presente e futuro.

2.4. Comunicação Interna

Segundo Silva e Reis (2009), a comunicação organizacional foi realçada por volta dos anos 70, num contexto económico, pois o mercado tornava-se cada vez mais competitivo e selectivo. Comunicação, como a própria palavra indica, baseia-se no acto de comunicar, é o processo de troca de informação entre duas ou mais pessoas, detendo um papel fulcral no mundo organizacional. Como referem os autores acima citados, a comunicação empresarial tem como objectivo a formação de um sistema que visa aperfeiçoar as relações de funções e cargos com objectivo de esmerar o desempenho das actividades realizadas no âmbito organizacional. A forma de comunicar reflecte o tipo de estrutura organizacional e por sua vez a comunicação tem uma intervenção muito importante na estrutura e em simultâneo no seu funcionamento (Rocha, 2010). A comunicação é desta forma considerada a chave do funcionamento de uma organização.

Para Marchiori (2008) a comunicação é uma forma de promover a troca de informações na organização, é um processo complexo que engloba vários factores tais como administrativa, redes formais e informais. Este autor afirma que a comunicação fomenta a interacção social e a funcionalidade da empresa.

Tal como todas as organizações existentes a CMVV também possui o intuito de aprimorar cada vez mais a sua comunicação organizacional, seja ela interna ou externa.

A comunicação organizacional pode dividir-se em comunicação interna e comunicação externa. A primeira é dirigida aos trabalhadores da organização, a segunda destina-se aos utentes, clientes, consumidores, meios de comunicação social e ao governo. É um elemento que atravessa todas as acções da organização configurando a construção da sua cultura e identidade, tendo em vista como objectivo a coesão interna inerente aos valores e à missão (Costa, 2008).

A comunicação interna para Marchiori (2008) contribui para o conhecimento global que se manifesta através das pessoas, englobando a comunicação administrativa, as redes formais e informais, promovendo desta forma a interacção social e estimulação da credibilidade da entidade.

Através da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direcção da organização juntamente com o seu público interno. Neste sentido, entender a importância da Comunicação

Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Por sua vez, a comunicação externa existe uma vez que as organizações são permeáveis e necessitam de comunicar com o exterior (Rocha, 2010). Define-se como práticas comunicativas que envolvem a interação entre a organização e o ambiente que se insere, sendo um processo de dois sentidos, cria e transmite a mensagem da organização assim como recebe as informações do ambiente externo da própria organização (Fisher, 1993, cit in Costa, 2008).

No que diz respeito aos meios de comunicação interna na CMVV, as actividades realizadas no estágio curricular consistiram na elaboração de convocatórias para exames médicos dirigidos aos trabalhadores dos municípios, despachos, informações e notas internas a respeito de diversos assuntos, como a avaliação de desempenho e formação profissional.

No que se refere à comunicação externa, as tarefas desenvolvidas passaram pela colaboração na criação de um Gabinete On-Line de FAQ'S na intranet, disponível posteriormente na internet, para uso dos consumidores pertencentes ao concelho de Vila Verde. O correio é também uma actividade importante na organização, funciona como um canal de comunicação interno e externo. A carta é um meio de comunicação escrita que continua a ser utilizada como um meio de comunicação informal para correspondência, nomeadamente, envio de ofícios de exames médicos, entre outros, para os trabalhadores, avisos para os candidatos dos concursos públicos.

A nível de comunicação externa, o município de Vila Verde dispõe, desde o ano 2003, um local na intranet, que divulga e ao mesmo tempo facilita o acesso a informações aos utilizadores como (a consulta de normas e legislações, notícias pertinentes ligadas directamente ao município). Em simultâneo possui informação actualizada e documentos necessários que podem ajudar a resolver assuntos de uma forma mais eficaz. No entanto os trabalhadores que por certos motivos não têm acesso à intranet são informados através do seu encarregado, de carta registada ou por telefone.

2.5. Formação Profissional

As mudanças no mundo organizações são constantes, situando-se não só no plano tecnológico como também no domínio organizacional e no plano das atitudes, competências, métodos e técnicas. Não raras vezes as mudanças procuradas pelas organizações situam-se sobretudo ao nível dos comportamentos e maneira de pensar perante novas exigências. A formação constitui, neste seguimento, um dos vectores mais importantes da Gestão dos Recursos Humanos.

De acordo com Gomes, Cunha, Rego, Cardoso e Marques (2008), a formação constitui um elemento central na construção da capacidade de aprendizagem organizacional contínua. É portanto um processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional que assume cada vez mais ênfase nas organizações. Uma das principais alterações introduzidas na Administração Pública revela-se em torno da regulamentação do direito à formação profissional, estabelecida pelo Decreto – Lei n.º 50/98, 11 de Março.

De facto, não querendo reduzir o desempenho organizacional a um único factor, uma parte importante da garantia da qualidade dos níveis de desempenho e da prestação profissional resulta, directa e proporcionalmente, dos níveis de educação e de formação que os profissionais dispõem. A própria empregabilidade, hoje em dia, disso depende.

Segundo Decreto – Lei n.º 50/98, 11 de Março, os objectivos da formação profissional passam pelo contributo da eficiência, eficácia e da qualidade dos serviços prestados aos consumidores, na crescente autonomia e responsabilização dos colaboradores, e na promoção do desempenho individual. Todos estes factores projectam-se na sequente criatividade, inovação, na qualificação dos trabalhadores, no acesso às carreiras, fomentando por sua vez a realização profissional e pessoal dos colaboradores.

Num contexto em que a competência se configura como conceito central na gestão das pessoas, a Divisão dos Recursos Humanos investiu de forma gradual e qualitativa nas acções de formação. Isto porque as acções de formação que eram anteriormente executadas eram de certa forma desaproveitadas e desajustadas dos reais problemas, perante estes factores a Divisão do Recursos Humanos executou um diagnóstico interno de necessidades de formação.

Actualmente a CMVV possui um processo de formação integral, e tem vindo a proporcionar resultados positivos para a própria organização.

O processo de formação profissional da CMVV é efectuado por algumas etapas: a elaboração do plano de formação anual, levantamento de necessidades de formação, a realização da formação, a avaliação da formação, comparação dos resultados obtidos com os previstos e avaliar a satisfação a aprendizagem a transferência e impacto das mesmas acções de formação.

O levantamento de necessidades cinge-se a um processo municionado de opiniões subjectivas, em simultâneo, suportando - se em indicadores objectivos de gestão:

- 1- Análise do questionário sobre a satisfação e motivação dos colaboradores (uma forma de identificar se as pessoas se encontravam motivadas e interessadas a aumentar qualificações e competências).
- 2- Elaboração do plano do Plano de Formação Anual;
- 3- Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação visa questionar todos os colaboradores sobre se formação profissional podia ajudar a melhorar o desempenho das suas funções e até que ponto poderia aumentar a eficiência e a eficácia do serviço prestado, e assim, identificar as reais necessidades dos colaboradores;
- 4- Realização da formação (para todos os colaboradores interessados e inscritos nas formações);
- 5- Avaliação da formação;
- 6- Comparação dos resultados obtidos com os previstos;
- 7- Avaliar a:
 - a) Satisfação;
 - b) Aprendizagem;
 - c) A Transferência;
 - d) E o impacto.

No que concerne às tarefas relativas à formação profissional consistiram na colaboração da elaboração do questionário, diagnóstico de necessidades, que foi dirigido às auxiliares de acção educativa inerentes à CMVV, com vista a aferir as carências de formação de cada trabalhador do município.

A função maior atribuída no estágio foi a elaboração do relatório da Avaliação da Satisfação das acções de formação ministradas em 2009 e 2010.

Após as acções de formação são entregues questionários aos participantes das mesmas. Os questionários inerentes à satisfação, e também à aprendizagem, à transferência e ao impacto foram executados pela divisão dos Recursos Humanos perante a realidade e às necessidades dos elementos da organização.

O questionário que diz respeito à Avaliação da Satisfação das Acções de Formação visou avaliar a satisfação dos formandos relativamente às formações que frequentaram. Os participantes preencheram os questionários conforme a avaliação de cada um em relação aos temas abordados, ao conteúdo, aos métodos e meios, à monitoria, à organização e por fim à avaliação global da acção de formação. Posteriormente, os questionários foram recolhidos ou entregues na Divisão dos Recursos Humanos.

Tendo os dados e a informação necessária, foi elaborado um relatório através dos resultados dos questionários. O relatório da Avaliação de Satisfação da Aprendizagem da Transferência e do Impacto da formação foi devidamente tratado através do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 15.0.

Todas estas actividades efectuadas neste âmbito vieram enriquecer ao nível de conhecimentos da formação, isto é, promoveram a aprendizagem da elaboração do levantamento de necessidades de formação dos colaboradores, dos questionários, e neste caso, do consequente relatório.

2.6. Ponderação Curricular/ Recrutamento e Selecção de Pessoal

Uma vez que estamos a lidar com uma organização pública, é um dever legislativo a abertura de concursos públicos para ocupar novos cargos/funções disponíveis. Inerente a este processo encontra-se a ponderação curricular, o recrutamento e selecção de pessoal.

Segundo o artigo 43º da Lei n.º66-B/2007, 28 de Dezembro, a avaliação por ponderação curricular traduz-se na ponderação do currículo do trabalhador. Nesta avaliação são consideradas os respectivos elementos: as habilitações académicas e profissionais a experiência profissional e valorização curricular, o exercício de cargos dirigentes ou outros cargos ou funções de reconhecido interesse público ou relevante interesse social, nomeadamente actividade de dirigente sindical.

No âmbito da ponderação curricular, as tarefas realizadas basearam-se na ajuda da elaboração e preparação das fichas de avaliação para a execução da mesma.

O processo de recrutamento passa inicialmente pela previsão da necessidade de pessoal seguidamente por uma descrição do posto de trabalho, sendo necessária uma autorização superior e formulação do pedido. Executa-se o recrutamento externo através de anúncios e pedidos de emprego, posteriormente na recepção e clarificação de respostas, após estas acções realiza-se um estudo de candidatos e por fim efectua-se a selecção do candidato (Rocha, 2010).

Para este autor a selecção consiste inicialmente na comparação dos perfis inerentes aos candidatos bem como as exigências do cargo ou função pretendida pela entidade. Por outro lado as características dos candidatos são determinadas por certas técnicas e/ou métodos de selecção, entre estes, encontram-se os de carácter obrigatório. No artigo 53º da Lei 12-A/2008 encontram-se os métodos de selecção obrigatória, tais como as provas de conhecimento; avaliação psicológica; avaliação curricular e a entrevista de avaliação de competências exigidas.

Seguindo esta linha, consta no artigo 47º, n.º 2 da Constituição o seguinte: “ todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concurso” (Rocha, 2010, pág. 141).

O concurso público consiste em várias etapas. Segundo o artigo 50.º da Lei 12-A/2008, 27 de Fevereiro prevê primeiro certas garantias tais como: a neutralidade da

composição do júri, na divulgação atempada dos métodos de selecção e na aplicação de métodos e ao mesmo tempo critérios objectivos da avaliação e por fim o direito ao recurso.

O conjunto de procedimentos do concurso público consta da Portaria 83-A/2009 de 22 de Janeiro. Para além de definir e descrever as fases do provimento concursal, esta Portaria também estabelece os prazos de cada procedimento.

As actividades realizadas neste âmbito basearam-se na ajuda da elaboração de actas nas quais são afixadas as definições dos métodos de selecção e fixação dos critérios de apreciação e ponderação, para os procedimentos concursais comuns para a contratação por tempo indeterminado e determinado, conforme. Na elaboração do anúncio para o jornal, na recepção das candidaturas e respectivos currículos. Assim sendo as tarefas desempenhadas abrangeram a execução integral dos processos relativos ao concurso público.

O processo de recrutamento de selecção de pessoal em regime de contrato individual de trabalho encontra-se previamente definido na intranet, na página da DMRH. Neste sentido sempre que surge alguma necessidade de contratação, executam-se os seguintes passos (DRH, 2010):

1. Recepção da informação de necessidade de contratação vinda do Executivo (já com despacho). De seguida, a mesma é analisada e tendo em conta os motivos aduzidos é emitida uma informação onde se identificam os termos em que deverá ser feita a contratação;
2. O processo é enviado à Divisão Municipal Financeira para verificação da disponibilidade orçamental para o procedimento concursal e provimento do respectivo lugar;
3. Caso se verifique que não existe cabimentação, o processo fica suspenso até a DMF dê conhecimento da existência da verba;
4. Havendo cabimentação e atendendo ao lugar que será ocupado, é elaborado um despacho onde se sugere o júri, os métodos de selecção, data, hora em que os mesmos ocorrerão;
5. Seguidamente, e em conjunto com o júri, é elaborada a acta em que se define e valorizam os conteúdos dos métodos de selecção;

6. Posteriormente é elaborado o aviso de oferta de emprego e o mesmo é enviado para a publicação em jornal de expansão regional/nacional;
7. A recepção de candidaturas é efectuada durante o período de tempo definido no aviso. Findado o prazo o júri é informado sobre quem são os candidatos, assim como a alerta para os possíveis inconformidades detectadas relativamente aos requisitos da admissão;
8. Na data definida no aviso de abertura, a DMRH reúne com o júri para a execução dos métodos de selecção a aplicar aos candidatos, assim como também elaboram e ordenam a lista de classificação final dos candidatos;
9. O processo é enviado ao Executivo para homologação da acta, da classificação final e despacho de decisão de contratação do (s) candidato (s) seleccionado (s);
10. Todos os candidatos da lista de classificação final são notificados, sendo o (s) candidato (s) seleccionado (s) também informado (s) do dia de realização dos exames médicos de admissão, bem como, do dia de início de funções;
11. No primeiro dia em que o (s) candidato (s) seleccionado iniciar (em) funções é celebrado o contrato individual de trabalho, a termo resolutivo certo/incerto, e no mesmo dia é comunicado à Segurança Social a admissão do (s) novo (s) trabalhador (es);
12. O processo de contratação é numerado, rubricado e classificado, para poder ser arquivado física e informaticamente (<http://www.cm-vila.verde.com>).

Segundo o disposto no artigo 72º da Lei n.º 54/2008, de 24 de Setembro, no contrato de trabalho devem constar: nome ou denominação e domicílio ou sede dos contratantes, tipo de contrato e respectivo prazo, actividade contratada, carreira, categoria e respectiva contribuição, local e período normal de trabalho, data de início da actividade, processo de selecção adoptado, identificação da entidade que autorizou a contratação e por último os direitos do contrato.

Menciona-se que durante o estágio realizado e referindo-se a esta área, foram efectuados 42 processos de contratação, abarcando postos de trabalho por tempo indeterminado ou determinado.

Todas as acções efectuadas, que se basearam mais na colaboração tiveram uma importância significativa no que diz respeito ao conhecimento que possuía nesta

matéria, confessando que era pobre. Foi proveitoso e interessante incidir nesta actividade e na operação da mesma.

2.7. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma função importante e fulcral na Gestão dos Recursos Humanos. É a partir dela que se pode medir o desempenho dos colaboradores na organização e diagnosticar assim as necessidades de formação. Ela propõe maximizar o uso do potencial humano, promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas e utilizar os recursos humanos como o recurso essencial da organização (Rocha & Dantas, 2007).

Em termos de Recursos Humanos, a qualidade de uma organização só é possível através do envolvimento dos funcionários, na alteração da estrutura de trabalho e no labor em equipa. Rocha (2010) afirma que em consequência, no que diz respeito à avaliação de desempenho significa uma reviravolta completa no âmbito do funcionamento da gestão pública na área dos Recursos Humanos.

As inovações a nível de gestão e tecnologia não foram adoptadas unicamente pelas estruturas privadas, as organizações públicas também tem vindo a investir nestes últimos tempos na forma de gestão, e qualificação dos colaboradores. A nova gestão pública caracteriza-se pela gestão profissional, mudança nas medidas de desempenho, pelo realce nos resultados e adopção de estilos de gestão empresarial (Rocha, 2001).

Na perspectiva institucional o desempenho é concebido através da sua relação com diferentes grupos e variedade de objectivos organizacionais e é simultaneamente definido pelo nível de profissionalização e o modo como a unidade executa as funções técnicas, Bringnall & Modell (1998, cit in Gomes *et al.*, 2008). Neste sentido, nos últimos anos tornou-se fundamental introduzir maior eficiência, eficácia e qualidade no desempenho das organizações públicas, através de um sistema de gestão que está assente na avaliação de desempenho.

Para Rocha (2010) a avaliação de desempenho consiste numa análise regular ao comportamento e às tarefas inerentes ao trabalhador. Segundo este autor esta análise implica em simultâneo a observação do comportamento a avaliar, a avaliação do comportamento e por fim a comunicação do resultado ao colaborador.

Perante a reforma da administração pública instaurou-se um novo sistema de avaliação do desempenho na administração pública, designado SIADAP, que foi adaptado às autarquias locais. O SIADAP foi criado através da Lei n.º 10/2004, 22 de Março, tendo sido adaptada às autarquias locais através do Decreto Regulamentar N.º 6/2006, 20 de Junho. No entanto, convém salientar que esta legislação foi submetida a revisões por motivos de debilidade do funcionamento da avaliação, e em 2007 é apresentada a versão final do novo modelo sob a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

De acordo com este diploma legal, o SIADAP aplica-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e aos restantes trabalhadores, numa concepção integrada dos sistemas de gestão e avaliação, promovendo assim um alinhamento coerente dos desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham (DGAEP, 2011). Os objectivos que estão inerentes a este novo sistema de avaliação assentam na melhoria da gestão, do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, na fomentação da coerência e harmonia dos serviços, na identificação das necessidades de formação, no desenvolvimento de competências dos trabalhadores, na melhoria da informação e transparência e acima de tudo no apoio ao processo de decisão estratégica (Rocha, 2010).

Este novo modelo integra três subsistemas de avaliação de desempenho dos serviços públicos denominados por SIADAP 1, 2, 3. O primeiro é o subsistema de avaliação do desempenho dos serviços públicos, o segundo refere-se à avaliação de desempenho dos dirigentes e o terceiro à avaliação de desempenho dos trabalhadores. Os três subsistemas funcionam de forma integrada pela coerência entre: objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento; objectivos do ciclo de gestão do serviço; objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores; objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores¹.

O SIADAP integra-se num ciclo anual de gestão de cada serviço, em que no início de cada ano, é estabelecido o plano de actividades para o ano seguinte, tendo em conta os objectivos estratégicos, os objectivos de cada unidade orgânica e os objectivos a

¹ Ver o artigo 9º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro

atingir por cada trabalhador e/ou equipa. Posto isto a avaliação de desempenho é de carácter anual.

No decorrer da avaliação de desempenho, as actividades realizadas estão ligadas a actuações administrativas como o preenchimento do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

As componentes de avaliação de desempenho são: Objectivos (acordados entre o avaliador e o avaliado), Competências Comportamentais (definidas em função dos diferentes grupos profissionais) e a Atitude Pessoal (esforço realizado, interesse e motivação demonstrados).

Todo este processo é conduzido inicialmente pela Divisão dos Recursos Humanos e posteriormente pelo Conselho Coordenador de Avaliação.

Segundo a DRH a avaliação de desempenho comporta as seguintes fases (<http://www.cm-vila.verde.com>):

- 1- **Auto – avaliação:** tem como objectivo envolver o avaliado no processo de avaliação e fomentar o relacionamento com o superior hierárquico de modo a identificar oportunidade de desenvolvimento profissional; Concretizou-se através de preenchimento de ficha própria a partir de Janeiro, devendo esta ser presente ao avaliador no momento da entrevista;
- 2- **Avaliação prévia:** consistiu no preenchimento das fichas de avaliação de desempenho pelo avaliador, a realizar em Janeiro também, com vista à sua apresentação na reunião de harmonização das avaliações;
- 3- **Harmonização das avaliações de desempenho:** realizaram-se as reuniões de conselho coordenador da avaliação tendo em vista a harmonização das avaliações e a validação das propostas de avaliação final correspondentes às percentagens máximas de mérito e excelência;
- 4- **Entrevista com o avaliado:** a decorrer no mês seguinte, com o objectivo de analisar a auto-avaliação, dar conhecimento da avaliação feita pelo avaliador;
- 5- **Homologação das avaliações:** até Março, pelo dirigente máximo de serviço;
- 6- **Reclamação** para o dirigente máximo do serviço: após conhecimento da homologação da avaliação, o avaliado pode apresentar reclamação por escrito, no prazo de 5 dias úteis; a decisão sobre a reclamação terá de ser proferida no máximo de 15 dias úteis.

- 7- **Recurso:** da decisão final sobre a reclamação cabe recurso contencioso
- 8- Findado o processo de avaliação, cada entidade envia à Direcção Geral das Autarquias Locais para tratamento estatístico, um relatório anual sobre a avaliação de desempenho, por meios informáticos, evidenciando o cumprimento das regras estabelecidas pela lei. Posteriormente, é divulgado no organismo o resultado global da avaliação contendo o número das menções qualitativas atribuídas, bem como, o número de casos em que se verificou avaliação extraordinária ou suprimimento da avaliação (<http://www.cm-vila.verde.com>).

No âmbito da avaliação de desempenho as actividades realizadas relacionaram-se com procedimentos administrativos tais como: cooperação da realização da análise de relatórios de actividades, referentes ao ano anterior, às avaliações dos desempenhos dos colaboradores, à identificação das necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores, elaboração das listagens para cada avaliador com indicação do respectivo pessoal a avaliar, categoria, período de avaliação e indicação dos que não seriam avaliados e os respectivos motivos, elaboração de uma ficha de auto - avaliação para cada trabalhador afectos à Divisão de Recursos Humanos e na elaboração do relatório anual sobre o SIADAP de 2010 que, terminada a fase para a avaliação extraordinária, será publicitado na intranet, na página dos Recursos Humanos, para conhecimento de todos os colaboradores.

Como é de notar, a questão da avaliação de desempenho nas organizações, é um processo bastante complexo, uma vez que até a actualidade sofreu várias mudanças a nível de procedimentos. É um assunto que merece uma grande atenção por ser tão complicado e de grande dimensão. É necessário um cuidado especial, uma vez que a sua aplicação é realizada e está intimamente ligada ao desempenho às pessoas, neste caso, que são afectas à administração pública.

É um processo que bem efectuado, e com toda a neutralidade de diferenças de avaliação, promove grandes diferenças a nível de evolução nas organizações, no que diz respeito ao crescimento e desenvolvimento de todos os colaboradores e da própria entidade.

III- Elaboração do Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação Ministrada em 2009-2010.

3.1. Avaliação da Satisfação na Formação Profissional

O principal trabalho efectuado na organização durante o estágio curricular baseou-se no tratamento de dados para a elaboração do *Relatório de Avaliação da Eficácia da Formação Ministrada em 2009-2010* na Câmara Municipal de Vila Verde.

Neste sentido, o processo da informação foi recolhida a partir do questionário da *Avaliação da Satisfação*.

Como já foi referido anteriormente, a CMVV promove acções de formação que são realizadas como consequência e conforme o levantamento das necessidades de formação, e nas áreas onde são mais precisas.

Após a realização das formações internas ou externas que a CMVV proporcionou, foram entregues a todos os funcionários que as executaram, questionários que abordaram a “Satisfação da Formação”. Depois da recolha dos mesmos, os dados foram trabalhados e transformados em resultados, para poder realizar um relatório anual das formações.

Avaliação da Satisfação

A avaliação da satisfação consiste em auscultar a opinião dos formandos relativamente ao que eles pensaram e sentiram sobre determinados aspectos da formação, tais como o tema, o formador, os materiais, entre outros factores, reacções efectivas, instrumentais, de utilidade e reacções de dificuldade de aprendizagem. Nesse sentido, a avaliação de satisfação do utilizador entra como um mecanismo, não só de priorização de acções de gestão para a melhoria do atendimento, tendo em vista o enfoque no utilizador, mas também como uma forma de promover o controlo social (Angelim, 2002).

Na *Era do Conhecimento*, a formação recebida pelos trabalhadores torna-se um factor crucial de sucesso. No entanto é primordial e necessário articular e coordenar a execução de um plano de capacitação anual voltado para o desenvolvimento do

funcionário, compatível com as necessidades da organização e com os recursos disponíveis. Desenvolver acções no sentido da formação, capacitando os trabalhadores desde os Técnicos Superiores até aos Assistentes Operacionais, no sentido de estimular o seu desenvolvimento e desempenho. É fulcral possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos trabalhadores e indicadores organizacionais, bem como acções para a identificação, análise e posteriormente a elaboração de estratégias para promover a melhoria dos serviços (Sovienski & Stigar, 2008).

3.2. Metodologia

Foi administrado um questionário aos profissionais de diferentes categorias da Câmara Municipal de Vila Verde (Assistente operacional, Assistente técnico, Coordenador técnico, Técnico superior e Chefe de divisão). O universo de estudo é composto por 215 colaboradores.

No âmbito deste parâmetro é importante salientar que avaliar é como aprender, é um processo contínuo. Neste sentido a DMRH, tendo em consideração a necessidade de proceder à avaliação da eficácia da formação, implementou um questionário que aborda cinco aspectos fundamentais: o Conteúdo, Métodos, a Monitoria, a Organização e a Avaliação Global da Formação.

Participantes

Os indivíduos que participaram nas acções de formação foram os trabalhadores da CMVV. Estes inscreveram-se voluntariamente nas acções de formação promovidas pela própria entidade, conforme a possibilidade dos serviços em dispensar os colaboradores.

No total das acções de formação profissional, em 2009, participaram 63 indivíduos, em 2010, 152 indivíduos. Os colaboradores que efectuaram as acções de formação compreenderam categorias desde o Assistente Operacional até ao Técnico Superior. No total foram envolvidos neste estudo 215 indivíduos.

Em 2009, foram proporcionadas e ministradas pelos funcionários 13 acções de formação e em 2010 um total de 10.

Instrumentos

Os instrumentos utilizados para esta investigação foram: um questionário para avaliar a satisfação da formação dos formandos relativamente as acções de formação que participaram.

3.3. Descrição do questionário

Para estudar a Satisfação dos formandos quanto à prestação e aspectos da acção de formação foi utilizado um instrumento criado pela organização. Este instrumento trata-se de um questionário elaborado pela Divisão dos Recursos Humanos, adaptado à realidade e às necessidades da organização. Para avaliação das expectativas, opiniões e avaliação dos formandos o questionário contemplou os seguintes domínios: o primeiro refere-se ao Conteúdo (os assuntos tiveram interesse, se os temas foram compreendidos, que informação se reteve, e se o tempo foi distribuído de forma equilibrada) é desta forma constituído por quatro itens; o segundo diz respeito ao Método (se foram adequados, as potencialidades aproveitadas e os meios utilizados) é formado por três itens, o terceiro refere-se à Monitoria que aborda (a motivação dos participantes, se as intervenções foram claras, e a participação de todos os elementos) constituído igualmente por três itens, o quarto que é inerente à Organização (se a duração da formação satisfaz assim como a sua organização) é composto por dois itens e o último é inerente à Avaliação Global (o valor global da formação), sendo este construído por um único item. Podemos ver o questionário referido a baixo. Os participantes responderam a cada um dos domínios mediante uma escala de quatro níveis: (4) muito satisfeito, (3) suficiente, (2) pouco satisfeito e (1) muito pouco, (5) não respondeu. O questionário contemplou ainda um domínio de resposta aberta, nomeadamente em relação a aspectos como observações, sugestões e críticas para a acção de formação em causa.

Tabela 6 - Acções de Formação ministradas em 2009 e respectivo custo

Ano		Nº	
2009	Temas Abordados	Formandos	Capital €
	Regime jurídico de recenseamento eleitoral	2	0
	Intervenção na Violência Domestica	4	360
	A intervenção dos Cuidados de Saúde Primários no Alcoolismo	2	40
	A Protecção da Criança no Divórcio	2	0
	Desenvolvimento Motor da criança	2	0
	A Criança no Divórcio	3	0
	Lei n.º23/96 de 26/12 – alterações legislativas	3	0
	Modernização Administrativa	30	0
	Segurança contra Incêndios em Edifícios	5	0
	DL N.º194/2009, 20 de Agosto – aspectos práticos	2	0
	Gestão da Água – Rumo à sustentabilidade	3	492
	Animação das Estruturas das Redes Sociais Locais	2	0
	Procedimento Concursal	3	0
Total	13	63	892

Tabela 7 - Acções de Formação ministradas em 2010 e respectivo custo

Ano		Nº	
2010	Temas Abordados	Formandos	Capital €
	Registo e Autorização de Bens e Serviços	25	0
	2º Curso de FP – abuso de Crianças e Jovens	2	200
	Actividade de Coaching – SIADAP	23	500
	O novo Regime de Contratação Pública	2	650
	Software colaborativo – Zimbra	30	0
	SGD – Sistema de Gestão Documental	45	0
	Direito Fiscal	2	0
	Gestão de Conflitos	10	0
	Higiene e Segurança Alimentar	12	0
	Preparação do PPI e do Orçamento para 2011	1	430
Total	10	152	1780

Questões:

Conteúdo

- a)- *Os assuntos tiveram interesse para o desempenho das minhas funções;*
- b)- *Os temas foram por mim compreendidos;*
- c)- *O que aprendi tem aplicação;*
- d)- *A distribuição do tempo pelos temas foi equilibrada;*

Métodos/ Meios (casos, exercícios audiovisuais...)

- a)- *Os métodos foram adequados;*
- b)- *As potencialidades do grupo foram aproveitadas;*
- c)- *Os meios utilizados facilitaram a compreensão;*

Monitoria

- a)- *Soube motivar os participantes nos temas em análise;*
- b)- *As intervenções foram claras;*
- c)- *Conseguiu a participação de todos os elementos;*

Organização

- a)- *A duração da formação satisfaz;*
- b)- *A organização do curso satisfaz;*

Avaliação Global

- a)- *No conjunto esta formação teve para mim um valor global de...*

3.4. Descrição dos dados**Conteúdo:****a) Assuntos/ Interesse****Tabela 1- Os assuntos tiveram interesse para o desempenho das minhas funções?**

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Porcentagem
2009	1-Muito Pouco	1	1.6
	2-Pouco	1	1.6
	3-Suficiente	14	22.2
	4- Muito	41	65.1
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	2	1.3
	3-Suficiente	21	13.8
	4- Muito	129	84.9
	5- Não respondeu	0	0
Total		152	100

Através da análise da (Tabela 1) verificamos que no ano de 2009, 65,1% dos casos reflecte uma visível satisfação no que diz respeito ao interesse pelos assuntos no desempenho das respectivas funções. Relativamente ao ano 2010, aferiu-se um aumento significativo satisfatório, uma vez que 84,9% dos casos referiram que houve satisfação quanto aos assuntos que corroboram no desempenho das funções de cada um.

Neste sentido, podemos concluir que houve pertinência na escolha dos assuntos/ conteúdos das formações promovida pela Divisão dos Recursos Humanos da CMVV.

b) Temas/ Compreensão**Tabela 2-** *Os temas foram por mim compreendidos?*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	1	1.6
	2-Pouco	3	4.8
	3-Suficiente	19	30.2
	4- Muito	34	54.0
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	0	0
	3-Suficiente	43	28.3
	4- Muito	106	69.7
	5- Não respondeu	3	2.0
Total		152	100

Em 2009, 54% dos casos afirmaram uma avaliação satisfatória relativamente à compreensão. Já em 2010 também se verificou um aumento no número de casos, 69.7%, aferiram que os temas foram compreendidos. Como tal estes demonstram uma apreciação favorável dos formandos em relação aos temas ministrados no Plano de Formação.

c) Aprendizagem /aplicação

Tabela 3- O que aprendi tem aplicação?

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	1	1.6
	2-Pouco	2	4.8
	3-Suficiente	13	20.6
	4- Muito	40	63.5
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	5	3.3
	3-Suficiente	26	17.1
	4- Muito	119	78.3
	5- Não respondeu	2	1.3
Total		152	100

Relativamente à Aprendizagem/aplicação, tanto no ano 2009 como 2010, predomina o número de formandos “Muito Satisfeitos”. Estes resultados revelam uma satisfação integral em relação à congruência dos assuntos leccionados com o progresso da sua performance nos diversos contextos ou unidades orgânicas da CMVV.

d) Distribuição/ tempo**Tabela 4-** *A distribuição do tempo pelos temas foi equilibrada?*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	3	4.8
	2-Pouco	8	12.7
	3-Suficiente	27	42.9
	4- Muito	19	30.2
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	1	7
	2-Pouco	6	3.9
	3-Suficiente	45	29.6
	4- Muito	98	64.5
	5- Não respondeu	2	1.3
Total		152	100

No que concerne ao parâmetro da distribuição equilibrada do tempo pelos temas em 2009, observa-se uma ligeira diminuição do “Muito”, com 30,2% dos casos e um aumento do “Suficiente” com 42,9%, o que se torna visível uma mudança neste item. Podemos realçar que o nível 3 (**Suficiente**) domina o parâmetro citado.

Já em 2010, aferiu-se que 64.5% dos formandos sentiram maior satisfação na distribuição do tempo pelos temas. Podemos concluir que a distribuição do tempo pelos temas foi reajustada de um ano para o outro.

Métodos/Meios:**a) Adequação/Métodos****Tabela 5 - Os métodos foram adequados?**

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	2	3.2
	2-Pouco	3	4.8
	3-Suficiente	21	33.3
	4- Muito	31	49.2
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	0	0
	3-Suficiente	35	23.0
	4- Muito	117	77.0
	5- Não respondeu	0	0
Total		152	100

A partir dos dados da (Tabela 5), pode-se afirmar que 49,2% dos formandos, em 2009, salientaram que os métodos foram “Muito” adequados para a prossecução dos objectivos estabelecidos. Em 2010, a percentagem de sujeitos que referiram que os métodos foram adequados aumentou significativamente para 77%. Neste sentido pode-se afirmar que existe sem dúvida uma execução favorável das acções de formação pelos formadores.

b) Aproveitamento/potencialidades**Tabela 6-** *As potencialidades do grupo foram aproveitadas?*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	2	3.2
	2-Pouco	4	6.3
	3-Suficiente	28	44.4
	4- Muito	22	34.9
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	2	1.3
	3-Suficiente	49	32.2
	4- Muito	97	63.3
	5- Não respondeu	4	2.6
Total		152	100

No que respeita ao aproveitamento de potencialidades do grupo, o ano 2009 aponta para o nível 3 (**Suficiente**) que remete para o grosso da percentagem, ou seja, 44,4% dos casos predominam este item. Relativamente ao ano 2010 o cenário já é diferente, pois o “Muito Satisfeito” predomina notavelmente, isto é, as potencialidades do grupo foram mais aproveitadas nas formações de este ano. Desta forma o nível de satisfação dos formandos é maior.

c)- Meios/compreensão**Tabela 7-** *Os meios utilizados facilitaram a compreensão?*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	2	3.2
	2-Pouco	3	4.8
	3-Suficiente	21	33.3
	4- Muito	33	49.2
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	1	0.7
	3-Suficiente	28	18.4
	4- Muito	120	78.9
	5- Não respondeu	3	2.0
Total		152	100

A satisfação com os meios utilizados revela-se bastante positiva. O ano 2009 obteve uma percentagem de 49,2% e o ano 2010 obteve 78.9%. Estes resultados reflectem efectivamente a satisfação na adequação dos meios pedagógicos mobilizados na dinamização das sessões de formação.

Monitoria:**a) Motivação****Tabela 8 – Soube motivar os participantes nos temas em análise?**

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Porcentagem
2009	1-Muito Pouco	2	3.2
	2-Pouco	4	6.3
	3-Suficiente	13	20.6
	4- Muito	37	58.7
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	1	0.7
	3-Suficiente	28	18.4
	4- Muito	120	78.9
	5- Não respondeu	3	2.0
Total		152	100

Como se infere pela leitura do quadro 8, para 58,7% dos participantes do ano (2009) houve uma satisfação considerável no que toca à sua motivação. Em 2010, o número de participantes satisfeitos com a motivação que foi promovida pelos formadores, aumentou. Verificou-se que 78.9% dos casos ficaram satisfeitos.

b) Intervenções**Tabela 9- As intervenções foram claras?**

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	3	4.8
	2-Pouco	2	3.2
	3-Suficiente	15	23.8
	4- Muito	36	57.1
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco		0
	2-Pouco	0	0
	3-Suficiente	10	6.6
	4- Muito	141	92.8
	5- Não respondeu	1	0.7
Total		152	100

Relativamente à clareza das intervenções, em 2009, os formandos manifestaram 57,1 % de “Muita” satisfação. Em 2010, constatou-se que 92.8% dos participantes revelaram “Muita” satisfação. É de realçar a evolução da satisfação neste item, de uma percentagem de 57.1% para 92.8%.

c) Participação

Tabela 10 - Conseguiu a participação de todos os elementos?

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	1	1.6
	2-Pouco	9	14.3
	3-Suficiente	13	20.6
	4- Muito	33	52.4
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	0	0.7
	3-Suficiente	24	15.8
	4- Muito	125	82.2
	5- Não respondeu	2	1.3
Total		152	100

Tendo em conta a informação de 2009 contida na (Tabela 10) verifica-se um grau de satisfação na participação de todos os elementos considerável de 52,4%. No ano de 2010, 82.2% dos participantes estão “Muito” satisfeitos com a participação dos elementos na integridade. Assim sendo, as necessidades diagnosticadas no relatório anual de formação inerente ao ano 2009-2010, foram reajustadas, tendo desta forma produzido resultados positivos.

Organização**a) Duração da formação****Tabela 11-** *A duração da formação satisfaz?*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	5	7.9
	2-Pouco	5	7.9
	3-Suficiente	24	38.1
	4- Muito	23	36.5
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	2	1.3
	2-Pouco	7	4.6
	3-Suficiente	59	38.8
	4- Muito	84	55.3
	5- Não respondeu	0	0
Total		152	100

Quando analisamos o grau de satisfação dos formandos no que respeita à duração da formação, o “Suficiente”, predominou em 38,1% dos participantes durante o ano 2009. Em 2010, assistiu-se a um aumento razoável para 55.3%. É importante reflectir sobre este item, uma vez que as percentagens são razoáveis mas não são de total agrado no que diz respeito à satisfação dos formandos. Sendo média, a satisfação dos participantes, talvez os formandos necessitam de acções de formação mais morosas e mais aprofundadas.

b) Organização**Tabela 12-** *A organização do curso satisfaz?*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	2	3.2
	2-Pouco	5	7.9
	3-Suficiente	20	31.7
	4- Muito	30	47.6
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	0	0
	3-Suficiente	46	30.3
	4- Muito	105	69.1
	5- Não respondeu	1	0.7
Total		152	100

A partir da análise da (Tabela 12) observa-se que 47,6% dos casos refere que a organização do curso manifestou-se eficaz. Em segundo lugar, e com alguma relevância observamos que 31,7% conotaram para o “Suficiente”, logo deverá ter-se em conta esta estatística para de alguma forma alcançar o objectivo pretendido. Em 2010 os resultados aumentaram para 69.1% de satisfação. Estes dados demonstram uma evolução positiva na organização da formação.

c) Documentação

Tabela 13- A documentação satisfaz?

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	8	12.7
	2-Pouco	3	4.8
	3-Suficiente	23	36.5
	4- Muito	23	36.5
	5- Não respondeu	5	7.9
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	2	1.3
	3-Suficiente	56	36.8
	4- Muito	90	59.2
	5- Não respondeu	4	2.6
Total		152	100

No que diz respeito à satisfação da documentação, as percentagens revelaram-se idênticas para o “Muito” e “Suficiente” em 2009. Ambos predominaram neste item com 36,5% dos casos. No entanto no ano 2010 assistiu-se a um ligeiro aumento de satisfação, de 36,5% para 59.2%. Porém deve salientar-se que o “Suficiente” em 2010 continua a ter quase a mesma percentagem que o ano anterior.

Avaliação Global**Tabela 14-** *No conjunto esta formação teve para mim um valor global de....*

Ano da Acção de Formação	Variável	Frequência	Percentagem
2009	1-Muito Pouco	2	3.2
	2-Pouco	3	4.8
	3-Suficiente	23	36.5
	4- Muito	28	44.8
	5- Não respondeu	6	9.5
Total		63	100
2010	1-Muito Pouco	0	0
	2-Pouco	0	0
	3-Suficiente	28	18.4
	4- Muito	121	79.6
	5- Não respondeu	3	2
Total		152	100

A avaliação global em 2009 obteve a mais alta percentagem no “Muito”, com 44,8% dos casos, no entanto o “Suficiente” não deixou de sobressair com 36,5% dos casos. Todavia em 2010, o nível de satisfação dos formandos na avaliação global atingiu 79,6% dos participantes. Assim sendo a apreciação global inerente aos participantes aumentou muito em relação ao ano anterior.

3.5. Conclusão do estudo da Formação Profissional ministrada em 2009 e 2010

Ao efectuar as análises dos itens pertencentes à avaliação da satisfação das formações promovidas pela DRH, na CMVV, confrontou-se com resultados positivos na maior parte das questões.

Em relação ao último Relatório Anual de Formação realizado pela DRH, os resultados obtidos foram mais positivos. Podemos então, de certo modo afirmar que as formações foram aprimoradas conforme as necessidades diagnosticadas no relatório anterior. Os dados contidos nas tabelas (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14) indicam um acréscimo substancial de participantes nas acções de formações decorridas e promovidas pela CMVV. Como prova, em 2009 registou-se o número de 63 inquéritos preenchidos e em 2010 é manifesto o aumento para 152 inquéritos relativos à Avaliação da Satisfação. Esta evolução remete-se para um progresso inerente à sensibilização para a importância da formação e respectiva avaliação em contextos de trabalho.

Os resultados deste estudo comprovam o forte investimento estratégico na formação, legitimada pelo aumento de participação. Não obstante este sucesso da democratização do acesso à formação, comporta aspectos susceptíveis de análise no sentido de os otimizar designadamente os que concernem à “**duração da formação**” relativo à Organização, “**documentação satisfez**” inerente à Documentação e por último a “**distribuição do tempo pelos temas foi equilibrada**” intrínseco à Distribuição/Tempo. Estes itens são os que tiveram percentagens mais baixas no “Muito”, traduzindo então a pouca satisfação por parte dos formandos.

Convém salientar que as oportunidades para obter resultados positivos a nível pessoal e profissional passam, nomeadamente pelo nível da eficiência, produtividade, obtenção de competências, não descurando em simultâneo a responsabilidade social, indissociável da ética da Administração Pública.

As linhas orientadoras revelam-se na necessidade das pessoas encararem o seu trabalho como algo significativo e com valor reconhecido, no qual se sente responsável pelos mesmos resultados, o que implica de certa forma, o conhecimento e a informação dos resultados do seu trabalho.

3.6. Limitações do estudo e sugestões

Este estudo apresentou algumas limitações que poderão servir de ponto de partida para as próximas investigações nesta área, essencialmente:

- a) A divergência de opiniões obtida nas respostas entre os formandos.
- b) A baixa aderência, ou a possibilidade dos trabalhadores participarem nas acções de formação promovidas pela organização.

No que se refere às sugestões poderia ser:

- a) No final das acções de formação elaborar e aplicar grelhas de observação, comparando assim a diferença de comportamentos, antes e depois das acções de formação, com o objectivo de verificar se os conteúdos programáticos foram aprendidos e postos em prática. No fundo, comparar resultados obtidos nas acções de formação de natureza comportamental e outro de natureza técnica.
- b) O carácter comportamental da acção de formação ser avaliada, para compreender se o tipo de acção de formação influenciou os resultados obtidos.

3.7. Conclusão do estágio

Num mundo caracterizado por constantes mudanças, numa altura em que a Administração Pública tem passado por diversas reformas, um estudo sobre a Formação Profissional nas organizações públicas, parece mais que pertinente.

Como se verificou, os funcionários parecem estar dispostos, de uma forma geral, a aceitar e a colaborar na mudança, participando nas formações profissionais ministradas pela CMVV. Desta forma verifica-se que estão disponíveis para adoptar práticas e atitudes que contribuem para o aumento da produtividade e qualidade na prestação de serviços realizados na organização.

A experiência de estagiar numa organização do tamanho e importância da Câmara Municipal de Vila Verde, especificamente na Divisão dos Recursos Humanos, foi sem dúvida enriquecedora, tanto a nível pessoal bem como em termos profissionais.

Para finalizar, mais do que realizar um resumo de todo este relatório proponho referenciar as minhas principais actividades ao longo destes meses de trabalho, no âmbito das funções/responsabilidades que foram atribuídas. Realço que só foi possível concretizar este estágio com o apoio das colegas da DRH e da chefe desta divisão. Foi possível, desta forma, trabalhar ou colaborar com autonomia, iniciativa e criatividade.

Tive a oportunidade de colaborar em todos os âmbitos que os Recursos humanos incidem tais como: Arquivo, Comunicação Interna, Ponderação Curricular, Avaliação de Desempenho e essencialmente na Formação Profissional da organização.

Considero que, quer a formação profissional, quer a avaliação de desempenho, começam a mudar certos comportamentos enraizados na instituição, e a ser encarados por todos os funcionários, desde políticos, dirigentes e colaboradores, como ferramentas de gestão eficazes no desenvolvimento e avaliação de competências exigidas no processo de mudança e modernização administrativa por que passam as autarquias locais.

Assim sendo, ao longo deste estágio tive a oportunidade de desempenhar funções que considero de grande responsabilidade e que exigem grande empenho e motivação da minha parte. Do ponto de vista de futura profissional, foi muito enriquecedor estagiar numa organização com a dimensão e reconhecimento da CMVV.

A minha experiência em termos profissionais neste âmbito era escassa, pelo que o estágio e o estudo sobre a Formação Profissional, além de servir para colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo do curso, serviram também para adquirir novos conhecimentos promovendo um crescimento e desenvolvimento humano e profissional.

A nível pessoal, esta experiência contribui para que olhasse para a autarquia de uma perspectiva diferente. Sempre que me dirigi a uma Câmara Municipal foi na qualidade de cidadão para usufruir de um serviço público. No entanto no decorrer do estágio fui adquirindo uma nova visão das autarquias, passei a encará-las sob o ponto de vista dos profissionais que as integram, políticos, dirigentes e colaboradores. São profissionais que trabalham diariamente para satisfazer as necessidades colectivas dos cidadãos bem como resolver da melhor forma dificuldades que vão surgindo diariamente. O objectivo principal deste órgão é o interesse público.

Bibliografia

Angelim, G. (2002). *Sistema nacional de avaliação da satisfação do usuário do serviço público*. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del estado y de la Administración Pública. Lisboa: Portugal.

Azevedo, B. & Cruz, R. (2006). O processo de diagnóstico e de intervenção do psicólogo do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9 (nº 2), pp. 89-98. Acedido em 6 Junho de 2011 de <http://www.revistasusp.sibi.usp>

Balanço social da Câmara Municipal de Vila Verde (2010). Acedido em 10 de Fevereiro de 2011 de <http://www.cm-vila-verde.com>.

Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Coleção da Inovação e Governação nas Autarquias. Acedido em 12 Abril de 2011 de <http://www2.spi.pt>

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Edição: ISCSP.

Chiavenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora: Campus.

Costa, J. (2008). *A comunicação organizacional nas associações empresariais*. Edições Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Chaves, A. & Vieira, N. (2010). O papel do psicólogo na gestão de recursos humanos das organizações. *Revista científica electrónica de Psicologia*, (nº14). Periódicos Semestral.

Drenth, P. & Wang, M. (2007). *Work and Organizational psychology. In The International Handbook of Psychology*. Sage Publications. Acedido em 6 de Agosto de 2011 de <http://www.sageeference.com>

DGAEP- Direcção - Geral de Administração e do Emprego Público (2011).
Acedido em 2 de Março de 2011 de <http://www.dgap.gov.pt>

Direcção - Geral de Administração e do Emprego Público (2005).
Caracterização dos recursos humanos na administração pública portuguesa 2005.
Acedido em 9 Abril de 2011 de <http://www.dgaep.gov.pt>

Direcção – Geral dos Arquivos (2010). Acedido em 2 de Março de 2011 de
<http://dgarq.gov.pt/rede-portuguesa-de-arquivos/pesquisar-arquivos/o-que-sao-arquivos/>.

Divisão dos Recursos Humanos, CMVV (2011). Acedido em 23 de Janeiro de
2011 de <http://www.cm-vila-verde.com>.

Divisão dos Recursos Humanos, CMVV (2010). Acedido em 10 de Fevereiro de
2011 de <http://www.cm-vila-verde.com>.

DGAL- Direcção Geral das Autarquias Locais (2011). Acedido em 23 de Março
de 2011 de <http://www.dgaa.pt>

Flores, A. (2005). A importância dos sistemas de arquivo na qualidade das
informações empresariais. *Revista electrónica de contabilidade, 1* (nº3).

Gomes, J., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C, Cabral - Cardoso, C. &
Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa:
Sílabo.

Marchiori, M. (2008). Faces da cultura e da comunicação organizacional. *Série
Comunicação Organizacional, 1*, pp.205-222. São Caetano do Sul.

Pereira, A. (s.d). *Praxis da Psicologia Organizacional: actuação do Psicólogo
Organizacional na cidade de Tersiana*. Universidade Estadual do Piauí - UESPI.

Propostas para as grandes opções do plano e orçamento de 2011. Acedido em 10 de Fevereiro de 2011 de Porvilaverde.files.wordpress.com.

Regulamento de Organização dos Serviços Municipais, CMVV (2011). Acedido em de 11 Fevereiro de 2011 de <http://www.cm-vila-verde.com>.

Rocha, J. (2005, Maio). *Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Comunicação apresentada na Conferência no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa: Lisboa.

Rocha, J. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora

Rocha, J. (2005). *Quadro Geral da Evolução da Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. & Dantas, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Sá, A. (2004). *Refrescando a Memória – Arquivo e gestão da informação*. Comunicação apresentada no II Congresso Ibérico das Ciências da Comunicação. Covilhã.

Silva, L. & Reis, A. (2009). Business Communication and your influence in the life's organization. *144 Secretariado Executivo Bilingue/Oficce Administration. Revista Uberaba*, (nº6), pp. 1-192.

2010/2011

Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10 (nº10), pp.1-64.

Tonetto, A., Amazarray, M., Koller, S., & Gomes, W. (2008). Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. Desenvolvimento Científico contemporâneo. *Revista Psicologia & Sociedade*, 20 (nº2), pp.165-173. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Brasil.

Veloso, A., Ferreira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (2010). A confiança Organizacional e a gestão dos recursos humanos. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Acedido em 10 de Agosto de 2011 de <http://www.actassnip2010.com>

Bibliografia legislativa

Artigo 43º da Lei nº66- B/2007, 28 de Dezembro. Acedido em 9 Abril de 2011 de <http://www.itn.pt/pt/leis/siadap/2007>

Artigo 50º da Lei 12-A/2008, 27 de Fevereiro. Acedido em 9 de Abril de 2011 de <http://www.uc.pt/fmuc/apresentacao/legislacao/lei12A2008>

Artigo 53º da Lei 12- A/2008 de 27 de Fevereiro. Acedido em 9 de Abril de 2011 de <http://www.uc.pt/fmuc/apresentacao/legislacao/lei12A2008>

Decreto – Lei nº50/1998 de 11 de Março. Acedido em DGAEP- Direcção - Geral de Administração e do Emprego Público (2011). Acedido em 10 de Abril de 2011 de <http://www.dgap.gov.pt/index>

Decreto – Lei 305/2009 de 23 de Outubro. *Diário da República, 1.ª série — N.º 206 — 23 de Outubro de 2009*. Acedido em 23 de Setembro de 2011 de <http://www.cm-mirandela.pt>

Decreto Regulamentar nº6/2006, 20 de Junho. Acedido em 9 de Abril de 2011 de <http://www.dgap.gov.pt>

Disposto Artigo nº72 da Lei 54/2008, 24 de Setembro. Acedido em 10 de Abril de 2011 de http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2008/10_Outubro

Lei nº 10/2004, 22 de Março. Acedido em 25 de Maio de 2011 de DGAEP- Direcção - Geral de Administração e do Emprego Público (2011) <http://www.dgap.gov.pt>

Lei Nº 23/2004, 22 de Junho. *Diário da República - Série I-A, N.º 145, 22.06.2004*. Acedido em 22 de Maio de 2011 <http://www.dgap.gov.pt/index>

Lei 35/2002 de 11 de Janeiro. Acedido em 22 de Maio de 2011 de <http://www.igf.minfinancas.pt>

Lei 35/2004 de 24 de Julho. *Diário da República - I Série - A N.º 177, de 29 de Julho de 2004*. Acedido em 20 de Abril de 2011 de <http://dre.pt>

Lei do Trabalho 99/2003 de 27 de Agosto. *Diário da República, n.º 197, I Série A, de 27 de Agosto*. Acedido em 20 de Abril de 2011 de <http://www.iem.gov-madeira.pt>

Lei 305/2009 de 23 de Outubro. *Diário da República, 1.ª série — N.º 206 — 23 de Outubro de 2009*. Acedido em 24 de Maio de 2011 de <http://www.gforum.tv/board/1104/355625/d-r-n-206-serie-i-de-2009-10-23-a.html>

Portaria 83-A/2009 de 22 de Janeiro. *Diário da República n.º 15-22 de Janeiro de 2009. Série I*. Acedido em 22 de Maio de 2011 de <http://diario.vlex.pt>