

## O Papel do Assessor na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Local

Inês Fernandes Pereira

26/11/2025



## O Papel do Assessor na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Local – Recrutamento e Seleção

Inês Fernandes Pereira

Monografia

2º ano de Mestrado em Assessoria nas Organizações

Trabalho efetuado sob orientação de

Professora Doutora Susana Fonseca

Professor Doutor Eduardo Milhões

26/11/2025



## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha gratidão a todas as pessoas e instituições que contribuíram para o meu sucesso académico e que tornaram este projeto individual possível. Sem o apoio e orientação devida, não teria obtido resultados e não teria crescido profissionalmente. Assim, neste contexto, desejo expressar a minha sincera gratidão a todos que tornaram esta experiência possível. Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, pelo incentivo e por me apoiarem nesta etapa, no decorrer até ao seu término. Agradecer à minha mãe pelo apoio moral, por estar ao meu lado durante toda esta jornada, pelo seu amor incondicional e por me encorajar a arriscar.

Segundamente, a toda a minha família, por estarem presentes em mais uma etapa da minha vida, pelos conselhos e pela força que me deram para avançar com este projeto. De seguida, agradecer ao meu namorado, José Osório, por estar sempre ao meu lado, por me não me fazer desistir, pela confiança, pela ajuda e pelos conselhos. A posteriori, agradecer aos meus amigos, especialmente ao Vasco Lima, por estes cinco anos, pela nossa amizade, por estarem lá desde o primeiro dia e por me incentivarem a fazer mais e melhor. Inclusive, à Beatriz Santos e Margarida Lopes que mesmo estando longe, sempre me apoiaram em todas as minhas escolhas. Um agradecimento ao meu padrinho académico, Eduardo Furriel e ao meu afilhado, Tiago Fernandes, pelo apoio prestado e pela confiança.

A ti Lamego, por seres uma cidade acolhedora, que faz os demais sentirem-se em casa, por todas as experiências e vivências que me proporcionaste, por teres feito diferença na minha vida e por me fazeres crescer. Não posso deixar de mencionar o Instituto Politécnico de Viseu e a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego. Agradecer aos docentes que fizeram parte deste percurso académico, direta ou indiretamente, por se disponibilizarem a tornar a nossa academia melhor. Gratidão aos professores que sempre estiveram dispostos a esclarecer dúvidas e a oferecer suporte académico, especialmente à Professora Doutora Susana Fonseca e ao Professor Doutor Eduardo Milhões, orientadores de estágio, por se disponibilizarem sempre em esclarecer as minhas dúvidas a qualquer altura do dia e pela vontade de fazer com que os seus alunos terminassem o projeto com sucesso. Desta forma, agradecer também a todos os

colaboradores da Câmara Municipal de Lamego, especialmente à Doutora Mónica Carreira, da Chefe da Unidade de Recursos Humanos por disponibilizar o seu tempo para inculir novos conhecimentos, proporcionar oportunidades de desenvolvimento e compartilhar os seus conhecimentos de forma generosa.

## RESUMO

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na Unidade de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lamego, cujo objetivo foi compreender o papel do assessor na Gestão de Recursos Humanos da Administração Pública Local, com ênfase nos procedimentos de recrutamento e seleção. Esta experiência permitiu articular teoria e prática, observar de perto o funcionamento dos serviços municipais e compreender as exigências legais que regem os processos concursais.

Durante o estágio foram desenvolvidas atividades como elaboração de atas de critérios, organização e arquivo documental, análise da Portaria n.º 233/2022 e do SIADAP, apoio na aplicação de métodos de seleção, inscrição de trabalhadores em ações de formação e colaboração na preparação do mapa de pessoal para 2025. Estas tarefas reforçaram a importância do assessor enquanto agente técnico que assegura legalidade, transparência e eficiência administrativa.

A metodologia adotada assentou numa abordagem qualitativa, incluindo revisão de literatura, análise documental, observação participante e a realização de uma entrevista semiestruturada a três elementos da URH. A análise dos dados, complementada por uma matriz SWOT, permitiu identificar fatores que influenciam a eficácia dos procedimentos concursais, desde a necessidade de fundamentação e rastreabilidade das decisões até desafios como morosidade, limitações estruturais e dificuldades de captação de talento.

Conclui-se que o fortalecimento das competências do assessor contribui para a modernização dos serviços, para a melhoria contínua da gestão pública e para a consolidação dos princípios de mérito, igualdade e transparência. O estágio possibilitou o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais essenciais e evidenciou a relevância de processos estruturados, digitalização documental e práticas de comunicação interna mais eficazes.

**Palavras-chave:** Assessoria, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Administração Pública.

## ABSTRACT

This report presents the curricular internship carried out in the Human Resources Unit of Lamego City Council, aimed at understanding the role of the HR advisor within Local Public Administration, particularly in recruitment and selection procedures. The internship enabled the integration of theoretical knowledge with organizational practice, offering direct insight into municipal operations and the legal framework governing public recruitment.

Throughout the placement, activities included drafting minutes of selection criteria, organizing and achieving documents, analyzing Ordinance No. 233/2022 and SIADAP, supporting selection methods, registering employees for training actions and contributing to the preparation of the 2025 staffing plan. These tasks highlighted the advisor's role in ensuring legal compliance, procedural transparency and administrative efficiency.

A qualitative methodology was adopted, combining literature review, document analysis, participant observation and a semi-structured interview with three HR Unit members. Data analysis, supported by a SWOT matrix, identified key factors that influence recruitment effectiveness, from the need for legal justification and decision traceability to challenges such as procedural delays, structural constraints and difficulty attracting highly qualified candidates.

The results indicate that strengthening the advisor's skills enhances service modernization, continuous improvement of HR management and the reinforcement of merit, equality and transparency in Local Public Administration. The internship contributed to the development of valuable technical and interpersonal competencies and emphasized the importance of structured processes, digitalized documentation and more effective internal communication.

**Keywords:** Advisory, Human Resources Management, Recruitment and Selection, Public Administration.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Assessoria.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1. Gaps Teóricos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. New Public Management.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.3. Accountability na Administração Pública.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.4. Teoria da Burocracia de Max Weber na Administração Pública.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.5. Princípio da Legalidade na Administração Pública.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Administração Pública.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Administração Pública VS Administração Privada.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Assessoria nos Recursos Humanos no Setor Público.....</b>	<b>16</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Caracterização da Organização.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1. Atribuições e Competências da Câmara Municipal de Lamego.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.2. Estrutura Organizacional dos Serviços Municipais.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3. Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal de Lamego.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.1. Missão.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.2. Visão.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.3.3. Valores.....</b>	<b>24</b>
<b>3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>

3.1.	Interpretação das Categorias Temáticas.....	25
3.1.1.	Análise SWOT.....	27
3.1.2.	Síntese Interpretativa dos Resultados.....	29
3.2.	Atividades Desenvolvidas durante o Estágio.....	32
3.2.1.	Apreciação Global das Tarefas.....	34
4.	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	36
4.1.	Recrutamento.....	37
4.2.	Seleção.....	39
4.2.1.	Principais etapas dos métodos de seleção.....	40
	REFLEXÃO CRÍTICA/ MELHORIA DE INTERVENÇÃO.....	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
	APÊNDICE A.....	55
	Entrevista.....	55
	ANEXO A.....	57
	Diplomas e Instrumentos.....	57
	ANEXO B.....	58
	Funções Centrais do Assessor de RH.....	58
	ANEXO C.....	60
	Atividades e Procedimentos.....	60
	ANEXO D.....	61
	Conjunto de Atividades Desenvolvidas pela CML.....	61
	ANEXO E.....	62
	Estrutura Organizacional da CML.....	62
	ANEXO F.....	65
	Valores da CML.....	65



## ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS

Tabela 1 - Diferenças entre o assessor na Administração Pública e na Administração Privada .....	15
Tabela 2 - Análise SWOT .....	28
Tabela 3- Dimensões da Entrevista .....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Brasão da Cidade de Lamego .....	22
Figura 2 - Organograma Serviços Municipais (2024).....	63

## **LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS**

CLAS: Conselho Local de Ação Social.

CPA: Código do Procedimento Administrativo.

CPCJ: Comissão de Proteção de Crianças e Jovens.

CRP: Constituição da República Portuguesa.

DAC: Divisão Administrativa e de Coordenação.

DGP: Divisão de Cultura e Património.

DEFE: Divisão de Estratégia e Fundos Estruturais.

DFP: Divisão de Finanças e Património.

DIM: Divisão de Investimentos Municipais.

DJED: Divisão de Juventude, Educação e Desporto.

DOU: Divisão de Obras e Urbanismo.

DSSU: Divisão de Sustentabilidade e Serviços Urbanos.

E1: Entrevistado 1.

E2: Entrevistado 2.

E3: Entrevistado 3.

GAF: Gabinete de Apoio às Juntas de Freguesia.

GAP: Gabinete de Apoio Pessoal

GCI: Gabinete de Comunicação e Imagem.

GDET: Gabinete de Desenvolvimento Económico e Turismo.

GRH: Gestão de Recursos Humanos.

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

LTFP: Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho)

PEST: Político, Económico, Social e Tecnológico.

NPM: *New Public Management*

RGPD: Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016)

RH: Recursos Humanos.

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

SMPC: Serviço Municipal de Proteção Civil.

UE: União Europeia

## INTRODUÇÃO

A Administração Pública desempenha um papel central na prestação de serviços essenciais à sociedade, sendo a gestão de recursos humanos um dos seus pilares estruturantes. O bom funcionamento das instituições públicas depende da capacidade de atrair, selecionar e gerir trabalhadores qualificados, assegurando eficiência, transparência e conformidade legal com os normativos vigentes (Rocha, 2020). No caso da Câmara Municipal de Lamego (CML), a Unidade de Recursos Humanos assume particular relevância ao gerir processos críticos como recrutamento e seleção, formação profissional e avaliação de desempenho (Silva & Rodrigues, 2025).

Apesar da crescente atenção dedicada à modernização administrativa, digitalização e transparência nos serviços públicos, o papel do assessor de recursos humanos — sobretudo no contexto público — permanece escassamente estudado. Esta função, frequentemente subvalorizada, desempenha um papel essencial na aplicação das normas da LTFP e do SIADAP, no controlo jurídico-administrativo e na prevenção de erros procedimentais que podem comprometer a legalidade dos procedimentos. Tal como referem Ferreira (2020), Madureira (2020) e Dimas (2023), a assessoria em recursos humanos constitui um elemento estratégico na gestão pública contemporânea, contribuindo para a robustez, equidade e transparência dos processos concursais.

A pertinência deste estudo deve-se à escassez de investigação recente que explore de forma aprofundada o papel do assessor de Recursos Humanos na administração pública local. Embora a literatura contemporânea privilegie temas como inovação, digitalização ou melhoria dos serviços, a atuação do assessor enquanto agente técnico e mediador jurídico-administrativo continua insuficientemente analisada. Ao centrar-se na prática profissional desenvolvida na CML, este estudo procura preencher esta lacuna, oferecendo uma perspetiva contextualizada, sustentada e aplicável à realidade das autarquias de média dimensão. Dessa forma, a presente investigação procura responder à questão: De que modo o assessor de Recursos Humanos influencia a organização, execução e conformidade legal dos processos de recrutamento e seleção, garantindo eficiência, transparência e rigor administrativo?

Os objetivos do estudo foram definidos segundo o modelo SMART, um referencial amplamente utilizado na gestão para estruturar metas que sejam *Specific, Measurable, Achievable, Relevant* e *Time-bound* (Doran, 1981). O objetivo geral consiste em compreender e analisar o papel do assessor de RH na CML ao longo de todo o processo administrativo associado aos concursos públicos. De forma alinhada com esta orientação, os objetivos específicos procuram, em primeiro lugar, identificar as principais funções desempenhadas pelo assessor no contexto dos procedimentos de recrutamento e seleção; em segundo lugar, analisar os riscos de não conformidade jurídica associados aos concursos públicos, bem como as respectivas medidas preventivas; em terceiro lugar, comparar as práticas observadas na CML com as tendências mais recentes da gestão pública local; e, por fim, propor recomendações práticas que contribuam para otimizar os procedimentos da URH, promovendo maior eficiência, transparência e equidade (Dimas, 2024).

O estudo segue uma abordagem qualitativa, combinando análise documental, observação direta em contexto de estágio e sistematização das atividades desenvolvidas na Unidade de Recursos Humanos. Estes procedimentos permitiram interpretar práticas, identificar padrões e compreender a atuação do assessor num ambiente de trabalho real, assegurando profundidade e relevância contextual.

O presente relatório organiza-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico que sustenta os principais conceitos abordados ao longo do estudo, nomeadamente a assessoria, a gestão de recursos humanos, a Administração Pública, as diferenças entre a Administração Pública e a Administração Privada e o papel da assessoria nos recursos humanos no setor público.

O segundo capítulo descreve a metodologia adotada, explicitando os objetivos definidos, o tipo de estudo, os instrumentos utilizados e os procedimentos de recolha e análise da informação. Este capítulo inclui ainda a caracterização da Câmara Municipal de Lamego, as suas atribuições e competências, a estrutura organizacional dos serviços municipais e a visão, missão e valores que orientam a instituição.

O terceiro capítulo contempla a análise e discussão dos dados/resultados, integrando a interpretação das categorias temáticas, a análise SWOT, a síntese interpretativa dos resultados e a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular.

No quarto capítulo, apresentam-se e discutem-se os procedimentos de recrutamento e seleção, descrevendo as principais etapas associadas ao recrutamento, à seleção e aos métodos de avaliação utilizados no contexto dos concursos públicos.

Por fim, o quinto capítulo apresenta uma reflexão crítica global sobre a experiência de estágio, destacando limitações, aprendizagens, contributos para a prática profissional e propostas de melhoria.

# 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

## 1.1. Assessoria

O termo “*assessoria*” deriva do latim *assessor*, que significa “aquele que se senta ao lado” ou “assistente”. Historicamente, na Roma antiga, o assessor era alguém que fornecia conselho e assistência a um oficial ou magistrado, desempenhando um papel de suporte e orientação (Pollitt & Bouckaert, 2017). Esta função inicial de apoio estratégico e consultivo evoluiu ao longo dos séculos, transformando-se na profissão de consultoria moderna, caracterizada pelo fornecimento de aconselhamento técnico e estratégico a organizações e governos (Christensen & Lægreid, 2011).

A assessoria moderna continua a refletir os princípios fundamentais de apoio e aconselhamento, sendo desempenhada por especialistas que auxiliam organizações a melhorar processos, implementar reformas e alcançar objetivos organizacionais específicos. A sua evolução demonstra que a necessidade de orientação especializada é constante nas sociedades, adaptando-se às mudanças e complexidades do contexto contemporâneo (Kettunen, 2020).

A formalização da assessoria enquanto profissão começou no início do século XX, com o surgimento das primeiras firmas de consultoria em gestão, como a *Arthur D. Little* (1886) e a *McKinsey & Company* (1926), pioneiras na oferta de serviços destinados a aumentar a eficiência e eficácia das operações empresariais. Durante a segunda metade do século XX, a procura por consultoria cresceu significativamente, sobretudo com a globalização e a complexidade crescente dos mercados, expandindo-se para áreas como tecnologia da informação, estratégia de negócios e gestão de recursos humanos (Christensen & Lægreid, 2011).

No setor público, como na Câmara Municipal de Lamego, a assessoria tem desempenhado um papel essencial na implementação de reformas administrativas (Profiroiu & Negoitã, 2024), modernização de processos e fortalecimento institucional. Neste contexto, destaca-se a influência da Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM), que introduziu uma lógica de eficiência, orientação para resultados, racionalização de recursos e reforço da *accountability* na Administração Pública. A atuação dos assessores passou a incorporar estes princípios, assumindo

funções de modernização, simplificação procedimental e apoio técnico especializado na interpretação normativa (Madureira, 2020). Assessores têm sido fundamentais na introdução de práticas de gestão do setor privado no setor público, em especial no âmbito da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que enfatiza eficiência, transparência e *accountability* (Madureira, 2020). Este processo inclui a concepção, implementação e avaliação de políticas públicas e programas de desenvolvimento, promovendo melhorias na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (Howlett et al., 2020).

A história da assessoria evidencia a sua capacidade de adaptação às necessidades evolutivas das organizações, reforçando o seu papel como instrumento estratégico, tanto no setor privado como no público, e destacando a importância de uma atuação profissional baseada em conhecimento técnico e visão estratégica (Pollitt & Bouckaert, 2017).

### **1.1.1. Gaps Teóricos**

Apesar da relevância crescente da assessoria, a literatura recente revela lacunas claras que justificam o presente estudo. Em primeiro lugar, existe um *gap* teórico relacionado com a escassez de investigação sobre o papel do assessor de Recursos Humanos na Administração Pública Local, tal como evidenciam Ferreira e Araújo (2023) e Torres e Pina (2022), que confirmam que os estudos se concentram sobretudo em níveis governamentais superiores. Em segundo lugar, a literatura não descreve de forma rigorosa como os assessores operacionalizam, na prática diária, os princípios contemporâneos da NPM e da governança digital — uma lacuna identificada por Bovens, Schillemans e Goodin (2021) e Brandsma (2020). Por fim, há ausência de estudos que relacionem a assessoria com práticas procedimentais específicas de RH, como recrutamento, seleção, organização documental e fundamentação legal, dimensão recentemente destacada por Gallo e Buchan (2023).

A evolução conceptual e funcional da assessoria demonstra que esta deixou de ser uma função auxiliar para se tornar uma componente estratégica da Administração Pública contemporânea. A integração dos princípios da NPM e das novas correntes de governança digital reforça o carácter técnico e modernizador do assessor, cuja atuação contribui para a eficiência, transparência e responsabilização dos serviços públicos.

Contudo, os gaps teóricos identificados — sobretudo quanto ao papel do assessor de RH em contexto autárquico — evidenciam que o conhecimento científico nesta área permanece limitado e necessita de aprofundamento, reforçando a relevância do presente estudo.

### **1.1.2. *New Public Management***

A *New Public Management* (NPM) introduziu, a partir da década de 1990, um conjunto de princípios orientados para transformar a Administração Pública tradicional, burocrática e centrada em processos, num modelo de gestão mais eficiente, flexível e orientado para resultados. Segundo *Hood* (1991), um dos autores mais influentes neste domínio, a NPM assenta na ideia de que os métodos de gestão do setor privado podem melhorar significativamente o desempenho das organizações públicas.

Nesse sentido, um dos princípios centrais da NPM é a gestão profissional, que defende a substituição de uma administração rígida por uma liderança ativa, com maior autonomia decisória e forte responsabilização pelos resultados. Associado a este paradigma surge também a definição explícita de standards e objetivos de desempenho, que procura estabelecer metas claras e mensuráveis para os serviços públicos, garantindo maior previsibilidade e eficiência nas atuações.

Outro elemento fundamental da NPM é a ênfase na medição de desempenho, promovendo o uso sistemático de indicadores, auditorias e outros mecanismos de avaliação contínua, permitindo monitorizar o cumprimento das metas e apoiar a tomada de decisão. Paralelamente, a NPM defende a desagregação das unidades públicas, através da criação de agências especializadas e estruturas organizacionais mais autónomas, permitindo maior flexibilidade operacional e uma gestão adaptada a funções específicas.

A competição também desempenha um papel importante no modelo da NPM, através da promoção de mecanismos de “quase-mercado”, que incentivam a concorrência entre unidades públicas ou entre entidades públicas e privadas, com o objetivo de estimular a inovação e melhorar a qualidade dos serviços. Este princípio é acompanhado pela adoção de métodos de gestão característicos do setor privado, como o *lean management*, o *benchmarking*, o foco no cliente e a busca por soluções inovadoras.

Finalmente, a NPM coloca forte ênfase na eficiência e na redução de custos, promovendo a racionalização dos recursos, a eliminação de redundâncias e a simplificação administrativa como meios essenciais para uma gestão pública moderna e sustentável.

### **1.1.3. *Accountability* na Administração Pública**

A *accountability* é hoje um dos pilares centrais da gestão pública, referindo-se à obrigação de prestar contas pelas ações, decisões e resultados alcançados, garantindo transparência, escrutínio e responsabilização. A sua evolução acompanha as reformas administrativas, passando de um modelo burocrático centrado no controlo hierárquico para uma conceção mais ampla e complexa, que integra dimensões políticas, financeiras, profissionais e sociais. Na administração pública contemporânea, a *accountability* é exercida tanto por vias verticais — perante superiores hierárquicos ou cidadãos — como horizontais, através de entidades de controlo independentes, auditorias, tribunais de contas e instituições reguladoras (Tylchyk, 2021).

Com a emergência da NPM, reforçou-se a orientação para resultados, valorizando indicadores de desempenho, metas mensuráveis e monitorização contínua. Contudo, este enfoque também evidenciou tensões entre eficiência e controlo: regulamentação excessiva pode limitar a inovação, enquanto autonomia excessiva pode fragilizar mecanismos de responsabilização. A digitalização trouxe novas oportunidades, como portais de transparência, dados abertos e normas internacionais, mas a eficácia destes instrumentos depende de capacidades institucionais e de uma cultura organizacional orientada para a ética e a integridade. Neste contexto, autores como *Overman* e *Schillemans* destacam a importância da “*felt accountability*”, ou seja, a responsabilização interiorizada pelos próprios agentes públicos (Pedro, 2023).

A investigação académica tem demonstrado que a *accountability* é essencial para a legitimidade democrática, a confiança dos cidadãos e o desempenho das instituições. Apesar dos avanços tecnológicos e normativos, persistem desafios significativos, como o equilíbrio entre autonomia e controlo, a coordenação entre múltiplos atores num ambiente de governação em rede e a necessidade de promover uma cultura sólida de integridade. O futuro aponta para modelos mais adaptativos que combinem

mecanismos tradicionais com abordagens participativas e digitais, capazes de reforçar a qualidade da governação pública (Portocarrero, 2020).

#### **1.1.4. Teoria da Burocracia de Max Weber na Administração Pública**

A teoria da burocracia de *Max Weber* (1947) é um dos alicerces centrais para compreender a estrutura e o funcionamento da Administração Pública moderna. *Weber* (1947) considerava a burocracia como a forma de organização mais racional e eficiente para lidar com a crescente complexidade dos Estados, ao substituir práticas tradicionais baseadas no favoritismo por um modelo fundado na legalidade, previsibilidade e profissionalização. Segundo o autor, a Administração Pública deve assentar na autoridade racional-legal, ou seja, na legitimidade conferida pelas leis e regulamentos que definem com clareza as competências, os procedimentos e a hierarquia administrativa.

No modelo burocrático, a Administração Pública organiza-se segundo uma divisão especializada do trabalho, onde cada serviço e cada funcionário possui funções bem delimitadas. Esta especialização permite maior eficiência e qualidade técnica das decisões. A hierarquia é outro elemento essencial: as organizações públicas estruturam-se por níveis de autoridade, garantindo coordenação, controlo interno e responsabilidade na tomada de decisões. A burocracia caracteriza-se ainda pela impessoalidade, assegurando que os funcionários atuam de acordo com regras objetivas e critérios técnicos, evitando favoritismos, influências políticas e arbitrariedades.

A formalização dos procedimentos — através de regulamentos, instruções e registos escritos — contribui para a transparência, a continuidade administrativa e a possibilidade de escrutínio. Para *Weber* (1947), a Administração Pública deve ser composta por funcionários profissionalizados, selecionados com base no mérito, qualificações técnicas e competência, garantindo estabilidade, imparcialidade e compromisso com o interesse público. Este princípio de meritocracia distingue o modelo burocrático das formas patrimoniais de gestão, nas quais os cargos eram atribuídos por relações pessoais ou políticas.

Embora *Weber* (1947) considerasse a burocracia a forma mais racional de administração, reconhecia que ela pode gerar efeitos negativos, como rigidez, lentidão,

excesso de procedimentos formais e dificuldade de adaptação à mudança. Estas limitações foram posteriormente aprofundadas por autores como *Robert Merton*, que identificou “disfunções burocráticas” associadas à dependência excessiva das regras. Ainda assim, o modelo weberiano continua a ser a base estrutural da maior parte das administrações públicas contemporâneas, servindo também de ponto de partida para reformas como a NPM, que procurou introduzir maior flexibilidade e foco nos resultados.

#### **1.1.5. Princípio da Legalidade na Administração Pública**

O princípio da legalidade constitui um dos fundamentos essenciais da Administração Pública portuguesa e representa um dos pilares do Estado de direito democrático. De acordo com a Constituição da República Portuguesa, especialmente o artigo 266.º, a atividade administrativa deve sempre respeitar a lei e o direito, assegurando que os órgãos públicos atuam dentro dos limites estabelecidos pelo legislador. Esta subordinação à lei garante previsibilidade, transparência e respeito pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos, funcionando como um mecanismo de controlo do poder administrativo.

O Código do Procedimento Administrativo (CPA) reforça este princípio ao exigir a fundamentação adequada das decisões, a transparência procedimental e o respeito pelas garantias de participação. Tanto atos vinculados como atos discricionários estão sujeitos ao controlo jurisdicional, assegurando que a Administração não viola a lei nem exerce os seus poderes de forma arbitrária. Autores como Moreira (2016) e Portocarrero (2020) sublinham que o controlo judicial dos atos administrativos é uma das principais ferramentas para garantir o cumprimento efetivo da legalidade e proteger os direitos dos particulares.

A legalidade encontra-se também associada ao princípio da boa administração, que exige decisões coerentes, fundamentadas e orientadas para o interesse público. Com a crescente digitalização e o uso de tecnologias como a inteligência artificial na tomada de decisão administrativa, a legalidade assume novos desafios. Pedro (2023) destaca que mesmo decisões automatizadas ou assistidas por algoritmos devem cumprir plenamente os requisitos constitucionais e legais, nomeadamente quanto à fundamentação, transparência e supervisão humana.

Apesar de existir um quadro normativo sólido, a aplicação prática do princípio da legalidade continua a enfrentar dificuldades, como atrasos processuais, complexidade procedimental e resistência à modernização interna. Estudos como os de Raimundo (2020) mostram que fenómenos como o silêncio administrativo continuam a gerar incerteza e litigância, exigindo melhorias na eficiência e na cultura de cumprimento dentro da Administração Pública.

Ainda assim, o princípio da legalidade permanece como elemento central da legitimidade democrática, garantindo que a Administração Pública atua de forma controlada, responsável e em conformidade com o Estado de direito.

## **1.2. Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) constitui uma área essencial da administração das organizações, responsável pela coordenação estratégica de pessoas e pela definição de políticas que assegurem a eficiência, a equidade e a motivação dos trabalhadores (Kornfeld, 2009). As suas origens remontam às primeiras civilizações, como a Mesopotâmia e o Egito Antigo, onde se implementaram sistemas administrativos centralizados para gerir populações e trabalhadores. Na Grécia Antiga e em Roma, surgiram estruturas burocráticas mais sofisticadas, que representaram um avanço significativo na administração dos recursos humanos, embora o foco continuasse na manutenção da ordem social e da hierarquia (Kornfeld, 2009).

Na Antiguidade, a GRH caracterizava-se por ser rígida e centralizada, centrada sobretudo no controlo da mão de obra, na distribuição de tarefas e na supervisão de obras públicas. Os responsáveis pela administração tinham funções ligadas à seleção e formação de pessoal, à gestão da disciplina laboral e à aplicação da justiça, sem grande preocupação com a valorização individual dos trabalhadores ou com a sua motivação (Chiavenato, 2014).

Com a evolução das sociedades e das organizações, a GRH transformou-se de forma profunda. A Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, foi um marco determinante, ao introduzir o trabalho assalariado em larga escala, a necessidade de regulamentação laboral e os primeiros departamentos de pessoal. Já no século XX, verificou-se a

introdução de conceitos como eficiência, motivação, relações laborais e bem-estar no trabalho, consolidando a dimensão estratégica da GRH (Boxall & Purcell, 2016).

Na atualidade, a GRH assume um papel dinâmico e multifuncional, abrangendo atividades como o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, o planeamento de carreiras, a gestão de compensações e a motivação organizacional (Silva, 2019). As organizações recorrem cada vez mais a sistemas de monitorização de desempenho, programas de liderança e políticas de inclusão, com o objetivo de alinhar os interesses dos trabalhadores com as metas organizacionais (Ferreira, 2020).

A comparação entre o setor privado e o setor público evidencia diferenças significativas. No setor privado, a GRH centra-se essencialmente na produtividade, na competitividade e no lucro, sendo as práticas mais flexíveis, orientadas para resultados e frequentemente influenciadas por métricas de mercado (Boxall & Purcell, 2016). Já no setor público, a GRH encontra-se condicionada por um quadro normativo rigoroso, assente em legislação específica, princípios de transparência, igualdade de acesso e *accountability*. O recrutamento e a seleção são, em regra, realizados através de concursos públicos, e a progressão na carreira depende de critérios legalmente definidos, muitas vezes associados a sistemas de avaliação como o SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro).

Apesar destas diferenças, ambos os setores enfrentam desafios comuns, como a adaptação às novas tecnologias, a gestão da diversidade, a retenção de talento e a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e inovadores. No entanto, no setor público, estes desafios são agravados pela limitação de recursos, pela necessidade de neutralidade e pelo impacto direto das políticas públicas na vida dos cidadãos (Christensen & Lægreid, 2011).

A evolução da GRH demonstra um percurso significativo, mas também revela limitações que persistem até à atualidade. Embora a GRH tenha passado de um modelo centrado no controlo para uma abordagem estratégica orientada para o desenvolvimento das pessoas, a sua aplicação prática continua marcada por tensões entre eficiência e humanização. A comparação entre setor público e privado evidencia que nenhum dos modelos é plenamente eficaz: o privado ganha em agilidade, mas tende a subordinar o

trabalhador às metas de produtividade; o público assegura transparência e equidade, mas frequentemente sacrifica inovação e capacidade de resposta. Assim, a GRH contemporânea enfrenta o desafio de ultrapassar constrangimentos históricos e estruturais, integrando tecnologia, diversidade e bem-estar sem perder de vista a sustentabilidade social das organizações.

### **1.3. Administração Pública**

A Administração Pública refere-se ao conjunto de órgãos, agentes e instituições que executam as funções do Estado, visando garantir o bem-estar social e a gestão eficiente de serviços públicos. O termo “administração” deriva do latim “*administrativo*”, que significa “gestão” ou “direção”, enquanto “pública” se refere ao que pertence ao povo ou ao Estado (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Historicamente, a Administração Pública evoluiu em função das transformações sociais, políticas e económicas. Desde as primeiras civilizações, como o Egito, a Mesopotâmia e a China, onde existiam mecanismos de gestão centralizada para manter a ordem e assegurar serviços essenciais, com estruturas hierárquicas e funções claramente definidas, combinando o poder religioso e político para gerir a vida económica e social dos cidadãos (Brown, s.d.).

Na Grécia Antiga, apesar de não existir uma Administração Pública formal, surgiram reflexões filosóficas sobre o papel do Estado e da governação, filósofos como Platão e Aristóteles a influenciar o pensamento administrativo das civilizações posteriores. Em Roma, desenvolveu-se uma Administração Pública mais estruturada, com cargos e funções específicas, como magistrados e governadores, que garantiam a gestão e controlo de um vasto território (Pires, 2010).

No século XIX, a Revolução Industrial trouxe mudanças económicas e sociais que impulsionaram reformas administrativas em diversos países. O modelo burocrático de Max Weber tornou-se referência, baseado em princípios de racionalidade, divisão do trabalho, hierarquia clara, profissionalização dos funcionários e imparcialidade nas decisões, com o objetivo de assegurar eficiência e legalidade (Knies, 2022).

A Administração Pública moderna, a partir do século XX, passou por várias reformas que a moldaram segundo os princípios atuais. Inicialmente, o modelo burocrático

predominava, mas a partir das décadas de 1980 e 1990, com críticas à rigidez e ineficiência do sistema, surgiram abordagens como a Nova Gestão Pública (*New Public Management*), que promovem maior eficiência, flexibilidade e orientação para resultados, inspirando-se em práticas do setor privado (Osborne, 1992).

Atualmente, a Administração Pública portuguesa organiza-se de acordo com um conjunto de normas legais e princípios que orientam a gestão de recursos humanos e de políticas públicas. A Lei n.º 35/2014 (Portugal, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho), conhecida como Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), estabelece o regime jurídico do pessoal da função pública, definindo direitos, deveres, carreiras, recrutamento, seleção e mobilidade. O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), regulado pela Lei n.º 66-B/2007 (Portugal, Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro) e pelo Decreto-Lei n.º 12/2024 ((Portugal, Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro), define critérios para avaliação de desempenho e responsabilidades dos gestores públicos, enquanto o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD – 2018/679/UE) (Regulation (EU) 2016/679, 2016) regula a recolha, tratamento e proteção de dados pessoais de trabalhadores e candidatos, impondo padrões rigorosos de privacidade e segurança (Zolak Poljašević et al., 2025).

No âmbito da GRH, a Administração Pública distingue-se do setor privado por privilegiar *accountability*, transparência, hierarquias formais e cumprimento estrito da legislação. O recrutamento é, na sua maioria, realizado através de concursos públicos, a progressão na carreira segue critérios legais e a avaliação de desempenho obedece a sistemas estruturados como o SIADAP (Magalhães & Leitão Pereira, 2023). Estes mecanismos visam garantir igualdade de oportunidades, mérito e eficiência, mas também colocam desafios significativos aos gestores, como a adaptação a novas tecnologias, a retenção de talento e a conciliação entre eficiência administrativa e interesse público (Knies, 2022).

Deste modo, a Administração Pública cumpre um papel central na sociedade, assegurando serviços essenciais como saúde, educação e segurança, promovendo a justiça social e protegendo os grupos mais vulneráveis. Paralelamente, a GRH na Administração Pública depende fortemente de assessoria técnica e estratégica,

permitindo que gestores interpretem corretamente a legislação, implementem políticas de forma eficaz e alinhem as práticas de gestão de pessoas com os objetivos institucionais (Magalhães & Leitão Pereira, 2023).

Embora a Administração Pública tenha evoluído historicamente desde modelos centralizados até abordagens modernas orientadas para resultados, a realidade autárquica continua marcada por tensões entre burocracia, eficiência, legalidade e inovação. Os modelos teóricos clássicos — burocracia weberiana, New Public Management e governança digital — explicam tendências gerais, mas não captam totalmente as especificidades operacionais dos municípios portugueses, que enfrentam constrangimentos legais, falta de recursos e exigências crescentes de transparência. Assim, torna-se evidente a necessidade de estudos aplicados que clarifiquem como estes princípios se traduzem em práticas concretas, justificando a relevância do presente relatório.

#### **1.4. Administração Pública VS Administração Privada**

Embora as funções de assessoria apresentem semelhanças em termos de apoio técnico, aconselhamento e coordenação organizacional, a sua natureza difere substancialmente consoante o contexto em que são exercidas — público ou privado. Na Administração Pública, o assessor atua dentro de um quadro normativo rigoroso, sujeito aos princípios da legalidade, imparcialidade e transparência, assumindo responsabilidades de natureza jurídica e procedimental. Já na Administração Privada, o assessor centra-se na maximização da eficiência, competitividade e rentabilidade, com maior flexibilidade e autonomia nas decisões (Pirrolas & Correia, 2023).

A tabela seguinte sintetiza as principais diferenças entre o assessor na Administração Pública Local e o assessor na Administração Privada, considerando o domínio jurídico, funcional e estratégico (Vidigal, 2012):

*Tabela 1 - Diferenças entre o assessor na Administração Pública e na Administração Privada*

Dimensão de Análise	Assessor na Administração Pública	Assessor na Administração Privada
Enquadramento Legal	Regido por legislação específica, como a Lei n.º 35/2014 (LTFP), Lei n.º 75/2013 e Portaria n.º 233/2022; as suas ações estão subordinadas aos princípios da legalidade, igualdade, mérito e transparência.	Atua sob o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009) e as políticas internas da empresa, com maior autonomia e flexibilidade organizacional.
Objetivos da Função	Assegurar a conformidade jurídica e administrativa, a transparência dos procedimentos e o cumprimento de normas públicas.	Focar-se na eficiência operacional, lucro, inovação e vantagem competitiva da organização.
Natureza das Decisões	Decisões baseadas em regulamentos, despachos e pareceres técnicos; a margem de discricionariedade é limitada.	Decisões estratégicas mais autónomas, orientadas para resultados, metas e indicadores de performance (KPI's).
Relação Hierárquica	Estrutura rígida e hierarquizada, com vínculo funcional à chefia e aos órgãos de gestão pública (Presidente, Vereadores, Chefes de Divisão).	Estrutura mais flexível, podendo reportar a diretores, administradores ou gestores de projeto, com interação transversal.
Responsabilidade e Accountability	Elevada responsabilidade pública e prestação de contas à sociedade, sujeita a auditorias internas e externas.	Responsabilidade centrada em resultados financeiros e operacionais, com auditoria interna de natureza privada.
Crítérios de Avaliação	Avaliado segundo o SIADAP (Lei n.º 66-B/2007), com base em objetivos institucionais, competências e cumprimento de prazos legais.	Avaliado com base em metas comerciais, inovação, produtividade e satisfação do cliente interno/externo.
Flexibilidade Funcional	Limitada por normas legais e regulamentos internos; alterações de função dependem de deliberações superiores.	Elevada flexibilidade; pode acumular funções, gerir equipas e participar em projetos multidisciplinares.
Instrumentos de Apoio	Utiliza plataformas públicas, regulamentos administrativos e sistemas de gestão documental (ex.: SIGRH, SIADAP, Balcão Único).	Utiliza software empresarial (ERP, CRM, Power BI) e ferramentas de planeamento estratégico e de performance management.
Formação e Competências	Exigência de formação em Administração Pública, Gestão ou Direito, com forte ênfase em normas legais e procedimentos administrativos.	Exigência de formação em Gestão, Economia, Comunicação ou Marketing, com foco em negócio, inovação e liderança.
Impacto Social e Institucional	O seu trabalho visa o interesse público, contribuindo para a eficiência administrativa, legalidade e equidade.	O seu trabalho visa o interesse privado, contribuindo para o crescimento económico e valor de mercado da organização.

*Fonte: Elaboração Própria 1*

A leitura da tabela mostra que, embora a função de assessor exista em ambos os setores, o modo como é desempenhada difere de forma clara. No contexto dos municípios, esta diferença torna-se ainda mais evidente. Ao longo do estágio na CML, notou-se que o assessor trabalha num ambiente altamente regulado, onde a maior parte das decisões tem de seguir normas legais e procedimentos definidos. Esta realidade reduz a autonomia e exige grande rigor no cumprimento de prazos, na verificação documental e na aplicação correta das regras.

Já na administração privada, o trabalho tende a ser mais flexível e orientado para resultados, permitindo maior rapidez nas decisões e adaptação dos processos. Assim, mesmo que algumas competências sejam semelhantes, as prioridades e limitações variam significativamente. No caso dos municípios, a função do assessor está sempre ligada ao interesse público e à legalidade, o que torna o contexto autárquico mais exigente do ponto de vista procedimental.

A análise comparativa evidencia que a função de assessor, apesar de partilhar um núcleo comum de competências técnicas e de suporte à decisão, assume expressões profundamente distintas consoante o setor. A Administração Pública impõe um quadro rígido de legalidade, hierarquia e *accountability*, que condiciona a autonomia do assessor e transforma o seu trabalho num exercício contínuo de conformidade normativa. Já no setor privado, a flexibilidade, a orientação para resultados e a menor carga burocrática potenciam uma atuação mais estratégica e adaptativa.

Esta divergência estrutural revela que a eficácia do assessor não depende apenas das suas competências, mas sobretudo do contexto organizacional que molda prioridades, ritmos e margens de decisão. No caso dos municípios, como demonstrado no estágio na CML, a função é particularmente exigente devido à necessidade de garantir transparência, rigor procedimental e alinhamento com o interesse público, o que reforça a complexidade e especificidade do papel do assessor em ambiente autárquico.

### **1.5. Assessoria nos Recursos Humanos no Setor Público**

A assessoria em RH desempenha um papel essencial na eficiência, eficácia e conformidade da GRH, especialmente em organizações públicas como a Câmara Municipal de Lamego. O assessor atua como um profissional estratégico, fornecendo apoio técnico e consultivo aos gestores de RH, ajudando na tomada de decisões e na implementação de políticas e projetos que atentam no alcance dos objetivos institucionais e nas expectativas dos colaboradores (Almeida, 2018).

Dessa forma, destacam-se três eixos que estruturam a sua atuação: (i) conformidade legal, (ii) eficiência processual e (iii) transparência e traçabilidade dos resultados.

### **i. Conformidade Legal**

A assessoria em RH garante o cumprimento rigoroso do enquadramento jurídico-laboral da Administração Pública, assegurando que as práticas da gestão de pessoas respeitem os princípios da legalidade, mérito, igualdade e imparcialidade.

No caso da CML, o assessor atua em conformidade com os diplomas e instrumentos referidos no **Anexo A**.

Dessa forma, o assessor assegura que todos os procedimentos relacionados com o recrutamento e seleção, mobilidade, avaliação de desempenho e formação sejam realizados em conformidade com os diplomas e instrumentos mencionados, reduzindo o risco de irregularidades e de litigância administrativa (Ferreira, 2020). A sua intervenção promove a segurança jurídica e reforça a confiança institucional (Nishimura, 2021).

### **ii. Eficiência Processual**

A Assessoria de RH é igualmente responsável por promover a eficiência processual assegurando a racionalização de recursos, a simplificação de procedimentos e a integração de ferramentas digitais que otimizem a gestão de pessoas.

Entre as funções centrais destacam-se as referidas no **Anexo B**.

### **iii. Transparência e Traçabilidade de Resultados**

A transparência e a traçabilidade constituem pilares fundamentais da *accountability* pública (Silva, 2019)., e a assessoria em RH desempenha um papel central na sua concretização. No setor público, onde as decisões em matéria de gestão de pessoas têm impacto direto nos cidadãos e na organização (Pereira, 2020), o assessor de RH atua garantindo clareza procedimental, assegurando que cada ato administrativo possa ser devidamente comprovado, auditado e justificado.

Esta função traduz-se, na prática, num conjunto de atividades concretas que estão detalhadas no **Anexo C** e que ajudam a compreender melhor o papel do assessor no quotidiano. Nesse anexo, destacam-se tarefas como o registo sistemático de todas as fases dos processos de recrutamento e seleção, a documentação rigorosa do ciclo de avaliação do desempenho (SIADAP), a elaboração de relatórios e indicadores que

apoiam a tomada de decisão e a promoção de uma cultura de prestação de contas e comunicação interna clara (Ferreira, 2020). Estas atividades mostram que a atuação do assessor vai muito além do apoio administrativo, assumindo um papel essencial na organização, monitorização e transparência dos processos de RH.

## **2. METODOLOGIA**

Neste capítulo serão abordadas questões associadas aos procedimentos metodológicos adotados e ainda efetuada a caracterização da entidade de acolhimento do presente estágio.

### **2.1. Procedimentos Metodológicos**

A metodologia adotada neste estudo foi concebida de forma a garantir coerência com os objetivos definidos e a assegurar a validade e a fiabilidade do processo de investigação. Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, desenvolvido durante o estágio curricular realizado na Unidade de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lamego, entre novembro de 2024 e julho de 2025.

Este enquadramento permitiu uma observação aprofundada das dinâmicas internas e dos procedimentos concursais, (Forte et. al., 2022) possibilitando compreender o papel do assessor dos RH enquanto agente de apoio estratégico e operacional na administração pública local e sustentando a análise orientada para a questão central do estudo: de que forma o assessor de Recursos Humanos impacta a organização, a execução e a legalidade dos procedimentos de recrutamento e seleção numa autarquia local, promovendo eficiência, transparência e rigor administrativo? O estudo foi conduzido através da observação participante ao longo do estágio e de uma entrevista semiestruturada, presente no Apêndice A, aplicada aos funcionários diretamente envolvidos nos procedimentos de recrutamento e seleção.

A população alvo deste estudo corresponde a profissionais da URH da CML que integram diretamente os processos de recrutamento e seleção. A amostra foi intencional, composta por três agentes públicos, - Chefe de Unidade de Recursos Humanos, e dois Técnicos Superiores da URH - selecionados por serem os elementos que desempenham funções diretamente ligadas à GRH e ao acompanhamento dos procedimentos concursais. Este critério garantiu a relevância das informações recolhidas, permitindo compreender de forma mais precisa o funcionamento da unidade e a intervenção do assessor nos diferentes momentos do procedimento (Patton, 2015).

Relativamente às medidas de credibilidade, a investigação assentou na triangulação metodológica, recorrendo a três métodos complementares para obtenção de

informação: entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. A utilização conjunta destes instrumentos permitiu cruzar informações provenientes de diferentes fontes, o que reforçou a consistência dos resultados e contribuiu para reduzir possíveis distorções na interpretação dos dados. Nesse sentido, a triangulação reforçou a credibilidade do estudo, ao permitir confrontar diferentes fontes empíricas.

A análise dos dados seguiu uma abordagem indutiva e interpretativa, recorrendo à análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2016). As respostas obtidas nas entrevistas, as observações registadas e os documentos analisados foram organizados em categorias temáticas que refletiam aspetos-chave do estudo, tais como transparência nos processos de seleção, organização documental, eficiência administrativa e apoio técnico do assessor de RH. Esta abordagem permitiu identificar padrões, inferir significados e estabelecer relações entre práticas observadas e princípios teóricos da GRH na administração pública (Yin, 2018).

A análise de conteúdo foi aplicada às respostas obtidas através de um guião de entrevista composto por dez perguntas, entregue individualmente a cada entrevistado em formato escrito. O tratamento da informação seguiu as fases de pré-análise, codificação e categorização propostas por Bardin (2016). A leitura e organização dos dados foram realizadas manualmente, sem recurso a software específico, procedendo-se à identificação de unidades de registo, à atribuição de códigos temáticos e à posterior construção das categorias de análise que sustentaram a interpretação dos resultados.

A entrevista semiestruturada foi elaborada com perguntas abertas relacionadas com identificação das necessidades, recrutamento, seleção e avaliação geral. Este instrumento combinou questões previamente definidas, o que permitiu obter dados ricos e contextualmente relevantes. A entrevista foi conduzida em conformidade com Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo à proteção de dados pessoais (RGPD), garantindo o anonimato, confidencialidade e consentimento informado de todos os participantes.

Entre as limitações metodológicas, destaca-se o facto de o estudo ter sido desenvolvido durante o período do estágio, o que implica um recorte temporal limitado. Esta circunstância condiciona a validade dos resultados ao longo do tempo, uma vez que não permite captar eventuais alterações, dinâmicas ou ajustamentos que possam ocorrer

nos procedimentos da organização após o término do estágio. Acresce que o estudo foi conduzido exclusivamente na Câmara Municipal de Lamego, o que restringe a generalização dos resultados a outras autarquias. Ainda assim, considerando que todos os municípios seguem o mesmo enquadramento legal e adotam procedimentos semelhantes, os resultados apresentam potencial de transferência, embora devam ser interpretados com cautela. Apesar destas limitações, a utilização de múltiplas fontes de recolha de dados e estratégias de triangulação contribuiu para reforçar a validade e a consistência das conclusões apresentadas (Jacobson et al., 2015).

A coerência entre os procedimentos metodológico adotados e o contexto organizacional em que decorreram revela-se fundamental para a compreensão integral dos resultados obtidos. Nesse sentido, importa enquadrar brevemente a entidade onde a investigação decorreu, de modo a contextualizar as práticas e dinâmicas analisadas no âmbito GRH.

## **2.2. Caracterização da Organização**

O Município de Lamego localiza-se no centro norte de Portugal e é considerada a capital secular da região do Ribadouro, pertencendo ao distrito de Viseu, sendo a segunda maior cidade do distrito de Viseu (Município de Lamego, 2011).

A origem de Lamego perde-se na longevidade da História de Portugal, segundo autores, o topónimo terá sido construído a partir do radical “Lam” e o sufixo “*aecus*”, dando “*Lamaecus*”, nome do primeiro professor que era dono dos terrenos agrícolas à volta do Castelo de Lamego (Ajotaef, 2012).

Atualmente, Lamego é caracterizada como uma cidade vibrante e acolhedora, preservadora de um património histórico e cultural, como a Sé Catedral de Lamego, o Santuário de Nossa Senhora dos Remédios, a Ponte de Lamego, Castelo e Cisterna, o Museu de Lamego e a Igreja e Convento de Santa Cruz. A cidade também é conhecida pela sua gastronomia, sendo também popular pela mesma e pelos seus vinhos de qualidades, produzidos na região do Douro (Pinto, s.d.).

A Câmara Municipal de Lamego foi fundada a 1836, no âmbito da reforma administrativa do Estado português. A partir daí, tornou-se responsável por gerir e administrar os recursos do concelho de Lamego, desta forma, permitiu garantir a prestação de serviços

públicos de qualidade à população e promoveu o desenvolvimento económico, cultural e social da região (Município de Lamego, s.d.).

*Figura 1 - Brasão da Cidade de Lamego*



*Fonte: Câmara Municipal de Lamego 1*

### **2.2.1. Atribuições e Competências da Câmara Municipal de Lamego**

A Câmara Municipal de Lamego, no cumprimento das suas atribuições, desenvolve um vasto conjunto de atividades que visam a gestão eficiente do município, a prestação de serviços à população e a promoção do desenvolvimento económico, social e cultural. De acordo com o artigo 32º e seguintes do Regime Jurídico das Autarquias Locais, as competências da Câmara Municipal abrangem áreas essenciais para a administração pública local.

Desta forma, a CML desenvolve um conjunto de atividades que visam promover o bem-estar da população e o desenvolvimento sustentável do concelho, destacando-se nas seguintes áreas de atuação (Município de Lamego, s.d.) (consultar o **Anexo D**).

### **2.2.2. Estrutura Organizacional dos Serviços Municipais**

A gestão das autarquias locais em Portugal é regulamentada pela Lei n.º 75/2013 (Portugal, 2013), de 12 de setembro (Diário da República, 2013), que estabelece o regime jurídico das autarquias e define as competências dos municípios e freguesias. A Câmara Municipal de Lamego, como entidade responsável pela administração local, desenvolve atividades que estão diretamente alinhadas com esta legislação. Este documento tem como objetivo evidenciar a relação entre as atividades desempenhadas pela Câmara Municipal de Lamego e as competências estabelecidas na Lei n.º 75/2013 (Portugal, 2013), demonstrando como as funções administrativas, sociais e económicas da autarquia estão em conformidade com o regime jurídico vigente.

A Organização Interna é apresentada por uma estrutura hierarquizada - organograma (**Anexo E**). Este organograma é fundamental para a organização e eficiência da administração local. Deste modo, o mesmo define claramente as responsabilidades e competências de cada órgão, facilitando a comunicação e a coordenação entre as diversas áreas de atuação.

### **2.2.3. Missão, Visão e Valores da Câmara Municipal de Lamego**

A CML, como uma entidade pública fundamenta as suas atividades de forma clara face à definição da sua visão, missão e valores. Estes elementos não estabelecem apenas o propósito e as aspirações da Autarquia, mas também estabelecem alguns princípios que orientam as suas práticas administrativas e relacionamentos com a comunidade. Ao abordarmos estes elementos da Autarquia, é possível compreendermos como essas diretrizes são essenciais para promover um governo local transparente, eficiente e comprometido com o bem-estar da população (AMA, 2020).

#### **2.2.3.1. Missão**

A missão é a razão pela qual uma organização existe, a razão pela qual foi criada. Na prática, o seu objetivo é dar sentido ao trabalho dos colaboradores no dia-a-dia e orientar as suas ações (AMA, 2020).

A missão da CML é planejar, organizar e executar as políticas municipais em todos os domínios que o município apresenta, com vista em melhorar a qualidade de vida, as condições de desempenho e a afirmação estratégica de todos os valores territoriais (Câmara Municipal de Lamego, s.d.).

#### **2.2.3.2. Visão**

A visão é uma característica que descreve o futuro, isto é, idealiza objetivos e metas que a empresa pretende alcançar nos anos seguintes. Esta também orienta as ações para o futuro e incentiva os colaboradores e líderes a ajudar a empresa a conquistar os objetivos traçados (AMA, 2020).

A visão da CML é construir um município focado nas pessoas, tendo uma referência na área da coesão e inclusão social. O município é caracterizado como um território preparado para vencer alguns desafios como a competitividade, inovação e modernidade enquadrado no desenvolvimento sustentável (Diário da República, 2023).

### **2.2.3.3. Valores**

Os valores refletem as crenças e comportamentos em que a organização acredita, apoia, promove e valoriza, bem como quem e o quê que a motiva a fazer algo (AMA, 2020).

Os valores que dirigem a atuação da CML seguem descritos no **Anexo F**.

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS**

O presente capítulo dedica-se à análise e discussão dos dados recolhidos na entrevista realizada ao Assessor de Recursos Humanos da CML, centrando-se na forma como as suas práticas contribuem para a organização, execução e conformidade legal dos procedimentos de recrutamento e seleção na autarquia. A análise incide sobre os mecanismos de planeamento, operacionalização e melhoria contínua que sustentam o cumprimento dos princípios de transparência, igualdade e mérito, consagrados no artigo 47.º da Constituição da República Portuguesa e concretizados pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014) e pela Portaria n.º 125-A/2019.

Esta experiência permitiu observar de perto o funcionamento real do processo de recrutamento e seleção e simultaneamente, compreender como as práticas diárias de um assessor se articulam com o quadro legal e procedimental descrito. Tal como referem *Quivy e Campenhoudt (2018)*, a investigação aplicada ganha relevância quando articula a experiência empírica com a análise interpretativa, permitindo confrontar o conhecimento teórico com o conhecimento vivido.

Ao articular os dados empíricos da entrevista com as observações e experiências concretas do estágio, este capítulo tem como objetivo ajudar a compreender o verdadeiro impacto do assessor de RH na execução de tarefas administrativas, garantido rigor e coerência.

#### **3.1. Interpretação das Categorias Temáticas**

A análise dos dados recolhidos através da entrevista realizada a três elementos da URH da CML foi conduzida segundo a técnica de análise de conteúdo proposta por *Barlin (2016)*, permitindo identificar regularidades e divergências do funcionamento dos procedimentos concursais e do papel do assessor de RH na Administração Pública, em particular na Administração Pública Local. Em conformidade com os princípios éticos e com o RGPD, aos entrevistados foram atribuídos os códigos E1, E2 e E3. A interpretação segue a orientação de *Quivy e Campenhoudt (2018)*, que defendem a articulação entre os dados empíricos e o quadro teórico como um dos pilares da investigação aplicada.

Da seguinte análise, emergiram quatro categorias centrais: conformidade legal, eficiência processual, transparência e mérito, e atração de candidatos qualificados.

A primeira dimensão que se destacou na análise foi a conformidade legal, que os entrevistados identificam como o eixo central de todo o processo de recrutamento público. Um dos participantes referiu que “os métodos de recrutamento estão definidos na lei, não há liberdade de escolha” (E1), evidenciado que o procedimento é constituído a partir de normas previamente estabelecidas e não de decisões internas. Esta constatação confirma a perspetiva de Ferreira (2020), que descreve o assessor de RH como um agente responsável por garantir a legalidade e a consciência documental de cada etapa. Também E3 reforçou esta ideia ao explicar que nenhum procedimento avança sem despacho formal e confirmação orçamental, o que demonstra o peso do controlo jurídico e hierárquico na Administração Pública.

A segunda dimensão identificada na entrevista diz respeito à eficiência processual, onde surgiram perspetivas distintas. Para o E1, o procedimento continua a ser demasiado lento para aquilo que os serviços necessitam dia a dia, sobretudo quando há urgência em preencher vagas críticas. Já E2 reconhece avanços recentes, explicando que a Portaria n.º 233/2022 contribuiu para simplificar etapas e permitir maior digitalização dos concursos. E3 acrescenta que o problema não está tanto na legislação, mas na forma como o processo continua a estar carregado de formalidades, o que acaba por atrasar decisões e limitar a capacidade de resposta da autarquia. A dificuldade em conciliar a modernização com as exigências burocráticas não é recente. Madureira (2020) e Dimas (2024) já destacavam que os processos devem acompanhar a dinâmica do trabalho real nos serviços públicos.

A terceira categoria está relacionada com a transparência e o princípio do mérito, apontados pelos três entrevistados como um dos pontos do modelo de recrutamento público. Entre os aspetos mais valorizados entre os entrevistados destaca-se o facto de todo o procedimento ser público, registado e verificável, desde a divulgação obrigatória no Diário da República e na BEP até à criação de atas que justificam cada decisão tomada. Para E2, “o processo satisfaz as necessidades porque assegura a igualdade e fundamentação das decisões”. Esta visão acompanha o que Silva (2019) defende ao referi que a transparência é um elemento central para garantir confiança na Administração Pública. E3 ainda reforça a ideia ao afirmar que a escolha final recai sobre

o mérito demonstrado e a adequação ao posto, confirmando o princípio constitucional da igualdade de acesso a cargos públicos (art. 47º da CRP).

Por último, surgiu a questão da atração de candidatos qualificados, onde foram identificadas fragilidades transversais ao setor público. E1 e E2 destacaram a baixa competitividade salarial, a progressão lenta na carreira e a dificuldade em atrair perfis mais especializados. E3 chamou ainda a atenção para a menor atratividade territorial em municípios de média dimensão, sobretudo quando comparados com grandes centros urbanos ou com o setor privado. Como afirmou E2, *“é difícil atrair trabalhadores com elevado know-know, porque a remuneração não acompanha o setor privado”*. Estes desafios são consistentes com as conclusões de Nishimura et al. (2021) e Knies (2022), que demonstram que a Administração Pública enfrenta maiores obstáculos no recrutamento de trabalhadores altamente qualificados, sobretudo nas áreas técnicas.

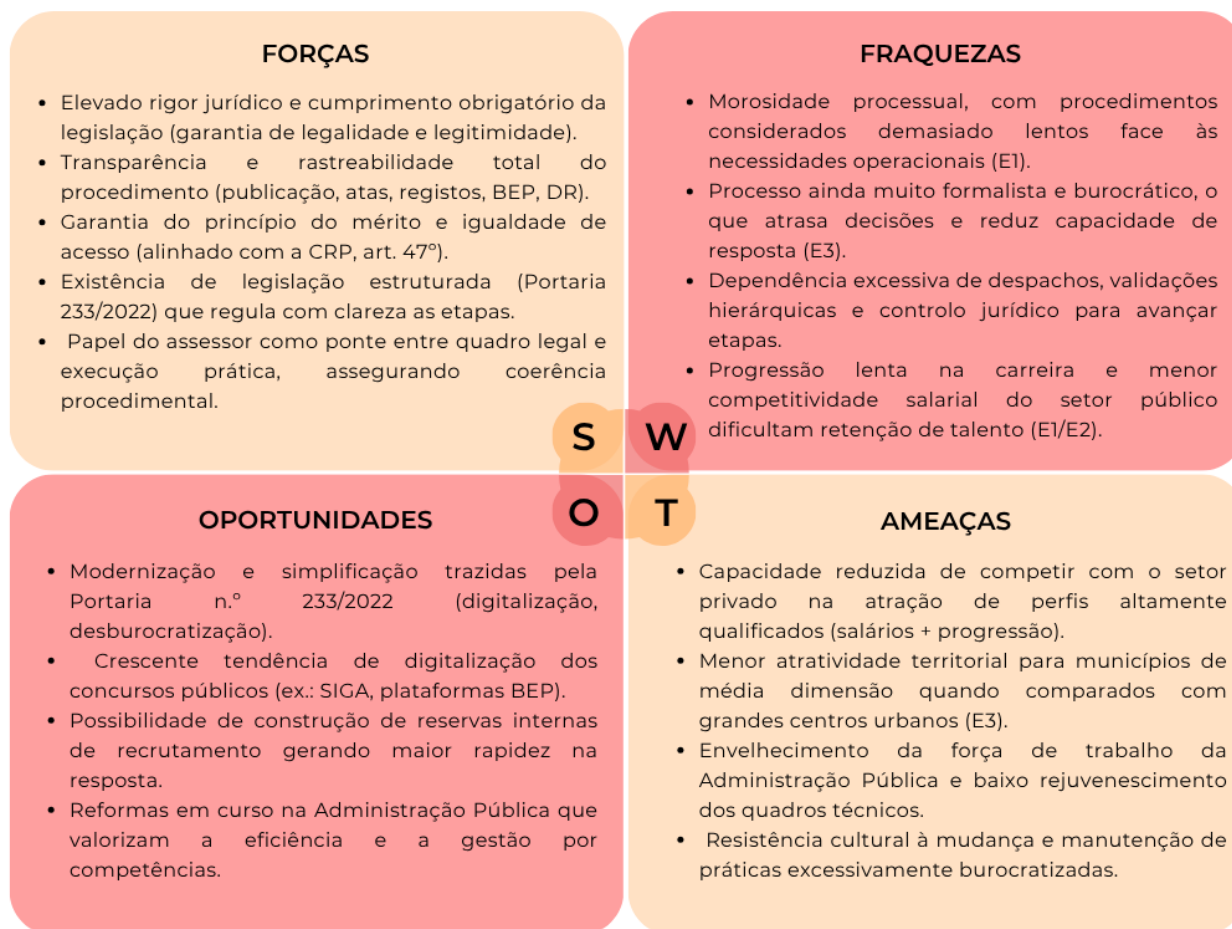
Em síntese, a análise da entrevista mostra que o assessor de RH desempenha um papel essencial na ligação do quadro legal e a execução prática dos procedimentos concursais, assegurando rigor administrativo e coerência procedimental. No entanto permanecem obstáculos estruturais, como a morosidade processual, a reduzida capacidade de competir com o setor privado e a necessidade de digitalização mais profunda dos procedimentos. Estes aspetos serão aprofundados na seguinte análise SWOT.

### **3.1.1. Análise SWOT**

Após a interpretação dos dados recolhidos, procedeu-se à elaboração de uma análise SWOT, com o objetivo de sintetizar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho do assessor de RH no contexto dos procedimentos concursais da CML. A síntese resulta da articulação entre os contributos dos entrevistados e o enquadramento teórico, permitindo identificar os fatores que potenciam ou limitam a eficiência dos procedimentos.

Em consequência desta síntese, segue a análise SWOT:

Tabela 2 - Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria 2

A matriz apresentada evidencia que o funcionamento dos procedimentos concursais da CML assenta, sobretudo, em pilares de legalidade, transparência e rastreabilidade, aspetos reconhecidos na literatura como características estruturantes da Administração Pública, segundo Ferreira (2020) e Silva (2019). O cumprimento rigoroso da legislação e a aplicação do princípio do mérito, consagrado no artigo 47º da Constituição da República Portuguesa, reforçam a legitimidade das decisões e o controlo jurídico do processo, afirmando o que *Quivy e Campenhoudt (2018)* defendem relativamente à importância da coerência entre o quadro teórico e a prática profissional.

Contudo, tal como *Madureira (2020)* já havia identificado para o contexto português, surgem fragilidades relacionadas com a lentidão dos procedimentos e com a forte dependência dos processos administrativos muito formais. A necessidade de sucessivas

autorizações e despachos, referida pelos entrevistados, mostra o peso do controlo jurídico no setor público e a dificuldade em tornar os processos mais rápidos e funcionais, como defende Dimas (2024). A progressão lenta e a menor competitividade salarial em comparação com o setor privado, apontadas por E1 e E2, confirmam as dificuldades de retenção de trabalhadores qualificados descritas por *Nishimura et al.* (2021) e *Knies* (2022).

No que diz respeito às oportunidades externas, Portaria n.º 233/2022, surge como uma medida relevante para simplificar procedimentos e incentivar a digitalização dos dados dos concursos, aproximando a prática local das reformas propostas pela Nova Gestão Pública (Christensen, 2011). A criação de reservas de recrutamento e o uso de plataformas digitais são sinais de modernização que podem reduzir tempos de resposta e tornar o processo mais eficiente (Rocha, 2020) (Magalhães, 2023).

Por outro lado, as ameaças identificadas refletem problemas já notados a nível internacional, como a dificuldade em atrair perfis especializados devido à elevada concorrência do setor privado, a baixa atratividade de territórios de menor dimensão e o envelhecimento dos quadros públicos (Knies, 2022). A resistência interna à mudança, é ainda presente em vários organismos públicos, confirma que a burocracia não é apenas um problema de normas, mas também de cultura institucional (Pollitt, 2017).

### **3.1.2. Síntese Interpretativa dos Resultados**

A análise dos dados recolhidos na entrevista revelou que o profissional de RH desempenha um papel fundamental na operacionalização dos procedimentos concursais, assegurando a mediação entre o enquadramento legal e a execução prática dos concursos. Tal como indicam Ferreira (2020) e Silva (2019), o papel deste técnico assume especial relevância na garantia da conformidade jurídica, da rastreabilidade e da fundamentação das decisões, aspetos que reforçam a confiança nas instituições públicas. As práticas observadas demonstram que a legalidade, a transparência e o mérito são princípios efetivamente incorporados no trabalho quotidiano do assessor, que coordena prazos, documentos, validações e articulações internas com elevado rigor. Apesar dessa consistência técnica, emergem também constrangimentos estruturais, nomeadamente a morosidade administrativa e o excesso de formalismo, aspetos salientados por Madureira (2020) e Dimas (2024). Em simultâneo, identificam-se

oportunidades de modernização decorrentes da digitalização e das alterações normativas, como a Portaria n.º 233/2022, que acompanham tendências de modernização alinhadas com a Nova Gestão Pública (Christensen & Lægreid, 2011). A partir destas evidências, os resultados foram organizados em quatro dimensões centrais: conformidade legal, eficiência processual, transparência e mérito, e atração de candidatos qualificados.

O seguinte quadro permite visualizar de forma integrada o contributo do assessor nas diferentes fases e dimensões dos procedimentos concursais, articulando os dados empíricos com os referenciais teóricos pertinentes:

*Tabela 3- Dimensões da Entrevista*

Dimensão de Análise	Principais Evidências da Entrevista
<b>i. Conformidade Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuação centrada na validação de critérios, conferência documental, elaboração de atas e verificação de prazos.</li> <li>- Garantia de cumprimento rigoroso da LTFP, Portaria n.º 233/2022 e demais normas aplicáveis.</li> <li>- Legalidade e fundamentação das decisões asseguradas diariamente pelo assessor.</li> </ul>
<b>ii. Eficiência Processual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos afetados por morosidade, volume documental e formalismo.</li> <li>- Assessor desempenha papel decisivo na coordenação do fluxo processual e no cumprimento de prazos.</li> <li>- Mitigação de atrasos através de articulação interna e organização documental.</li> </ul>
<b>iii. Transparência e Mérito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critérios objetivos, atas fundamentadas, grelhas uniformizadas e registos exaustivos asseguram decisões justas e auditáveis.</li> <li>- Transparência entendida como prática operacional, não apenas princípio abstrato.</li> <li>- Mérito garantido pela fundamentação e documentação rigorosa.</li> </ul>
<b>iv. Atração de Candidatos Qualificados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operacionalização rigorosa dos concursos melhora a imagem institucional.</li> <li>- Comunicação clara e previsibilidade dos prazos favorecem perceções positivas dos candidatos.</li> <li>- Digitalização e reservas de recrutamento aumentam a atratividade dos processos.</li> </ul>

*Fonte: Elaboração Própria 3*

### **i. Conformidade Legal**

A conformidade legal constitui o elemento mais estruturante da atuação do assessor de RH, que assegura que todas as fases do procedimento concursal respeitam o quadro jurídico aplicável. A entrevista mostrou que este profissional valida critérios, confere documentos, verifica prazos e monitoriza a aplicação rigorosa da LTFP, da Portaria n.º 233/2022 e de demais normas pertinentes. Esta prática confirma a perspetiva de Ferreira (2020), segundo a qual o profissional de RH atua como garante da legalidade

administrativa, e vai ao encontro da análise de Silva (2019), que destaca a importância da rastreabilidade e fundamentação das decisões públicas. Na CML, a legalidade emerge como princípio operativo, sendo assegurada diariamente pelo trabalho técnico realizado.

## **ii. Eficiência Processual**

Os resultados revelam que a eficiência dos procedimentos concursais é condicionada por vários constrangimentos, nomeadamente a morosidade administrativa, o elevado volume documental e a forte dependência de formalismos. Um entrevistado destacou que, apesar desses limites, o assessor desempenha um papel fundamental na coordenação do fluxo processual, antecipando necessidades documentais, articulando serviços e garantindo o cumprimento de prazos. Estas perceções confirmam as observações de Madureira (2020) sobre os entraves burocráticos persistentes na Administração Pública e alinham-se com a reflexão de Dimas (2024) acerca da dificuldade em equilibrar o controlo jurídico com a agilidade operacional. Assim, embora a eficiência seja condicionada por fatores institucionais, os dados indicam que o desempenho do assessor contribui decisivamente para mitigar atrasos e melhorar a fluidez dos procedimentos.

## **iii. Transparência e Mérito**

A transparência e o mérito surgem como pilares essenciais do processo concursal, assegurados pelo trabalho rigoroso do assessor. Um entrevistado evidenciou a importância da definição de critérios objetivos, da elaboração de atas fundamentadas, da uniformização das grelhas de avaliação e do registo exaustivo de todas as etapas. Estes procedimentos garantem que as decisões são justificadas, auditáveis e consistentes, o que confirma as conclusões de Silva (2019) sobre a relevância da fundamentação administrativa para reforçar a legitimidade institucional. Na CML, a transparência não é apenas um princípio abstrato, mas uma prática operacional consolidada, assegurada através da atuação técnica do assessor e da sua coordenação documental.

#### **iv. Atração de Candidatos Qualificados**

Embora o assessor não seja responsável direto pela definição das estratégias de atração de talento, os resultados revelam que a qualidade e clareza dos procedimentos contribuem para melhorar a imagem da autarquia e influenciam, de forma indireta, a capacidade de atrair candidatos qualificados. O rigor documental, a comunicação transparente e a previsibilidade dos prazos reforçam a credibilidade dos concursos, alinhando-se com as tendências da Nova Gestão Pública apresentadas por *Christensen e Lægreid* (2011). Um entrevistado reconheceu que a digitalização, a utilização de plataformas eletrônicas e as reservas de recrutamento constituem oportunidades para reforçar a atratividade dos processos, desde que acompanhadas de formação contínua e mudança organizacional, conforme defende Rocha (2020).

#### **3.2. Atividades Desenvolvidas durante o Estágio**

O estágio curricular realizado na URH na CML proporcionou uma experiência prática relevante na área da GRH, permitindo a aplicação de conhecimentos teóricos e o desenvolvimento de competências em diversas vertentes. Ao longo dos seis meses, foi realizado um conjunto variado de atividades, com enfoque nas tarefas relacionadas ao recrutamento e seleção, organização documental e planejamento estratégico, essenciais para a Administração Pública Local.

As atividades desempenhadas demonstraram a importância do papel do assessor na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, com foco na promoção da transparência, eficiência e conformidade dos processos.

As principais tarefas realizadas foram as seguintes:

- 1. Elaboração de Atas de Critérios para os Procedimentos Concursais:** uma tarefa fundamental nos procedimentos concursais pois, estes documentos registam os critérios de avaliação e seleção aplicados aos candidatos, garantindo a transparência e a conformidade legal dos processos seletivos;
- 2. Organização e Arquivo de Documentação:** a organização e o devido arquivo de documentos em processos encerrados foram atividades recorrentes. Incluíam a preparação de capas de arquivo, categorização de documentação e a

transferência de processos para o arquivo definitivo, garantindo acessibilidade futura e preservação adequada;

- 3. Preenchimento de Fichas Individuais de Avaliação:** consistiu no registo das notas atribuídas aos candidatos durante as entrevistas, assegurando a precisão e o cumprimento dos critérios definidos nos procedimentos concursais;
- 4. Inscrição de Funcionários em Ações de Formação:** foi realizada com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional e preparar os funcionários para os desafios das suas funções;
- 5. Análise de Regulamentações (SIADAP e Portaria nº 233/2022):** foram analisados o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e a Portaria nº 233/2022, com o objetivo de compreender e aplicar as mudanças regulamentares nos novos processos internos da organização;
- 6. Elaboração do Mapa de Pessoal 2025:** a elaboração do mapa de pessoal para o ano de 2025 incluiu a descrição de funções, o plano de recrutamento e a organização das informações relativas ao desempenho dos trabalhadores, alinhando as necessidades institucionais com a estrutura organizacional;
- 7. Criação de Lombadas e Encadernação de Documentos:** a criação de lombadas para processos e a encadernação de documentos para apresentação em reuniões e assembleias municipais asseguraram a organização e a apresentação formal de informações relevantes;
- 8. Apoio na Gestão de Benefícios dos Colaboradores:** o suporte na entrega de cartões de benefícios, como a ADSE, e na comunicação com os colaboradores foi realizado, promovendo a interação entre o setor de Recursos Humanos e os colaboradores;
- 9. Elaboração de Relatórios de Período Experimental:** foram elaborados relatórios que avaliavam o desempenho dos trabalhadores em período experimental, certificando a documentação do cumprimento de funções e a adequação às responsabilidades atribuídas;
- 10. Acompanhamento e Conferência de Processos CEI e CEI+:** a revisão e o arquivo de processos de Contratos Emprego-Inserção (CEI) e Contratos Emprego-

Inserção+ (CEI+) garantiram que a documentação estivesse completa e organizada, atendendo aos requisitos legais e administrativos;

**11. Planeamento de Recrutamento para 2025:** no âmbito do planeamento estratégico, foram definidas estratégias e metas de recrutamento para o ano de 2025, afirmando o alinhamento com as necessidades institucionais e a conformidade com as regulamentações;

**12. Auxílio em Processos de Avaliação de Desempenho:** a elaboração de fichas de avaliação de desempenho e de despachos relacionados aos períodos experimentais assegurou que os processos fossem conduzidos em conformidade com o novo regulamento SIADAP;

**13. Apoio em Comunicação Institucional:** o contacto com colaboradores e entidades externas foi estabelecido para a transmissão de informações e resolução de questões administrativas, destacando a importância da comunicação eficiente no setor público.

### **3.2.1. Apreciação Global das Tarefas**

O estágio realizado na CML constituiu uma oportunidade determinante para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais na área da GRH. A diversidade das tarefas desempenhadas permitiu compreender, de forma integrada, a complexidade dos processos administrativos e a importância de uma gestão rigorosa, especialmente num contexto como o da Administração Pública, onde princípios como a transparência, a legalidade, a imparcialidade e a equidade assumem especial relevância.

A participação em atividades como a elaboração de atas de critérios, o planeamento estratégico de recrutamento, a análise de regulamentação específica, a organização documental ou o acompanhamento de processos de avaliação de desempenho proporcionou uma visão clara do funcionamento interno da unidade de RH. Estas experiências contribuíram significativamente para o reforço da capacidade de tomada de decisão, do sentido crítico e da compreensão dos procedimentos legais que sustentam a atuação dos serviços públicos.

De forma global, conclui-se que o papel do assessor de RH se revela central para a modernização e para a melhoria contínua dos serviços, assegurando processos mais eficientes, transparentes e alinhados com as necessidades organizacionais e sociais. A

vivência prática adquirida durante o estágio permitiu consolidar conhecimentos teóricos e demonstrou a relevância estratégica que a gestão de pessoas assume no desempenho das autarquias locais.

#### **4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel crucial no funcionamento eficaz das organizações públicas, dado que os agentes da Administração Pública são considerados o ativo mais valioso de qualquer instituição (Chiavenato, 2014). No contexto da Administração Pública, a complexidade das funções administrativas, aliada às exigências legais e regulamentares, torna a atuação do assessor de recursos humanos indispensável (Bilhim, 2020). Esse profissional é responsável por implementar políticas de gestão de pessoas que garantam transparência, eficiência e equidade nos processos, especialmente no que se refere ao recrutamento e à seleção.

O recrutamento e a seleção configuram-se como etapas essenciais para atrair, avaliar e integrar profissionais alinhados aos objetivos institucionais (Dessler, 2020). Na Administração Pública, em particular, esses processos estão submetidos a normas e procedimentos específicos que asseguram a imparcialidade e a meritocracia no ingresso de novos servidores. Assim, a gestão dos procedimentos concursais procura não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades de análise e coordenação, características atribuídas ao papel do assessor de recursos humanos.

Este presente documento tem como objetivo analisar o papel do assessor na GRH, com foco nos procedimentos concursais de recrutamento e seleção realizados pela CML. A escolha do tema fundamenta-se na experiência prática adquirida durante o estágio realizado na área de RH. Ao longo do estágio, foi possível acompanhar de perto as etapas envolvidas nos processos de recrutamento, bem como os desafios enfrentados para assegurar conformidade legal e eficiência operacional.

A relevância deste estudo reside na necessidade de aprofundar o entendimento sobre como os assessores contribuem para a modernização e a eficácia das práticas de recursos humanos na administração pública. Além disso, procura-se evidenciar a importância de processos bem estruturados que promovam a entrada de profissionais qualificados, contribuindo para o desenvolvimento da organização e para a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

#### 4.1. Recrutamento

A palavra recrutamento deriva do latim "*recruitare*", que significa "chamar de volta" ou "reunir novamente". Esta palavra está relacionada à prática militar de reunir soldados para formar ou reforçar um exército. Porém, com o tempo, o termo foi adaptado para o contexto organizacional, mantendo a ideia de atrair e reunir pessoas para desempenhar funções específicas (Harper, s.d.).

O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados para preencher cargos ou postos de trabalho específicos dentro de uma organização. Este processo é essencial para garantir que a organização tenha acesso a profissionais competentes e motivados, alinhados aos objetivos institucionais e preparados para contribuir de forma eficaz para o desempenho organizacional (Chiavenato, 2014).

Os métodos de recrutamento podem ser diversos. Estes podem acontecer através de indicações feitas pelos colaboradores; pelos centros de empregos; divulgações das vagas em jornais, revistas e plataformas digitais que atingem um público mais amplo (Sousa, 2006).

O recrutamento pode ser dividido em várias etapas essenciais, que asseguram que o processo seja estruturado e direcionado para atrair candidatos adequados. As fases incluem:

- **Planeamento Estratégico:** envolve a definição clara das necessidades da organização a médio e longo prazo. Para isso, é essencial alinhar os objetivos organizacionais com a gestão de pessoas. Este processo exige que se compreenda a missão, visão e valores da organização, assim como as projeções de crescimento e mudanças. A partir daí, são mapeadas as competências necessárias para alcançar tais objetivos, o que inclui identificar lacunas de habilidades, deficiências em recursos humanos e a necessidade de formar uma equipa capaz de suportar a estratégia da organização (Chiavenato, 2014);
- **Identificação de Necessidades:** aborda a avaliação contínua das vagas que precisam ser preenchidas ou reestruturadas na organização, considerando fatores como a reorganização de funções, a implementação de novas tecnologias

e a contratação temporária ou outsourcing<sup>1</sup>. A reorganização pode envolver a redistribuição de responsabilidades, criando ou eliminando funções, para aumentar a eficiência (Dessler, 2017);

- **Fonte de Recrutamento:** deve ser feita com base na natureza da vaga e nas características da organização, considerando diferentes abordagens. O recrutamento interno prioriza a promoção e movimentação de colaboradores já presentes na organização, o que fortalece a motivação, o desenvolvimento de carreira e resulta em processos mais rápidos e econômicos, pois os candidatos já conhecem a cultura organizacional. Quando não há candidatos internos com o perfil desejado ou quando se procura trazer novas competências e ideias, recorre-se ao recrutamento externo, que pode incluir anúncios em sites de emprego, agências de recrutamento, redes sociais e feiras de emprego. Já o recrutamento misto combina tanto o recrutamento interno quanto o externo, permitindo à organização equilibrar a valorização dos colaboradores internos e a incorporação de novas competências, sendo uma solução especialmente eficaz para cargos estratégicos ou de alta especialização (Cascio, 2018);
- **Definição de Perfis de Candidatos:** é um processo crucial para especificar as qualificações, experiências e competências técnicas e comportamentais necessárias para o cargo. Ao elaborar esses perfis a organização deve considerar competências técnicas e conhecimentos específicos como as habilidades, incluindo formação acadêmica, certificações e domínio de ferramentas ou linguagens específicas. Também deve observar as competências comportamentais ou *soft skills*<sup>2</sup> que englobam habilidades como liderança, comunicação, trabalho em equipa, capacidade de resolução de problemas e inteligência emocional (Armstrong, 2014);
- **Encaminhamento para Seleção:** após a triagem inicial, que pode envolver a análise de currículos e entrevistas preliminares, os candidatos são encaminhados para as fases seguintes do processo seletivo. A seleção pode incluir entrevistas presenciais ou virtuais, onde se avalia a adequação do candidato aos valores e à

---

<sup>1</sup> No mundo dos negócios, o *outsourcing* é um processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa.

<sup>2</sup> *Soft skills* são habilidades comportamentais relacionadas com a maneira como o profissional lida com o outro e consigo mesmo em diferentes situações.

cultura organizacional, assim como sua motivação e comportamento. Também podem ser aplicados testes técnicos ou psicométricos, que medem competências específicas ou características psicológicas que não são visíveis em entrevistas. Além disso, são realizadas dinâmicas de grupo, utilizadas para avaliar como o candidato se comporta em situações práticas de trabalho, como a resolução de problemas em equipa ou a tomada de decisão. Finalmente, a organização pode recorrer a referências profissionais para verificar a experiência passada e o desempenho em empregos anteriores (Taylor & Woodhams, 2018).

Desta forma, o recrutamento é uma etapa crucial para o fortalecimento da equipa de trabalho, pois assegura que a organização tenha acesso a profissionais competentes, capazes de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos (Câmara Municipal de Lamego, 2013). Um processo bem conduzido possibilita à organização atrair talentos alinhados aos valores institucionais e promove a renovação e o desenvolvimento da cultura organizacional (Rego, 2015).

#### **4.2. Seleção**

A palavra "seleção" advém do latim "*selectio*", que significa "escolha" ou "ação de separar". Deriva do verbo "*seligere*", formado por *se-* (indicação de separação) e "*legere*" (escolher, recolher), remetendo ao ato de selecionar algo com critério (Houaiss, 2009).

O processo de seleção é regido por uma série de princípios e etapas estruturadas, conforme definido pela Portaria nº 233/2022, de 9 de setembro. Esta regulamentação tem como objetivo principal assegurar a eficiência, transparência e equidade nos procedimentos seletivos, respeitando os valores fundamentais de igualdade, mérito e liberdade de candidatura. Além disso, o documento promove a centralização e a simplificação das práticas administrativas, sendo um marco importante para modernizar e profissionalizar o setor público. Neste contexto, o presente trabalho examina as etapas e os métodos de seleção estipulados por esta Portaria, destacando os principais aspetos que garantem a eficácia do processo seletivo.

A seleção de candidatos é uma etapa fundamental nos procedimentos concursais, pois visa garantir a escolha dos profissionais mais qualificados para ocupar vagas em

instituições públicas. O processo seletivo é composto por diferentes métodos de avaliação, aplicados de forma sequencial e transparente, de acordo com as exigências legais e os critérios estabelecidos no aviso de abertura do concurso. Esses métodos são projetados para avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos, de modo a assegurar que o recrutamento seja eficiente, justo e de acordo com os princípios constitucionais da Administração Pública (Chiavenato, 2014).

#### **4.2.1. Principais etapas dos métodos de seleção**

O processo de recrutamento e seleção na Administração Pública segue um conjunto de etapas estruturadas, garantindo que os candidatos selecionados atendam aos requisitos técnicos e comportamentais exigidos para o desempenho das funções. A Portaria nº 233/2022 estabelece um modelo de seleção que promove a transparência, a equidade e a eficiência no preenchimento de cargos públicos.

Uma das primeiras etapas do processo é a convocatória para a realização dos métodos de seleção. De acordo com o artigo 17º da referida portaria, sempre que os métodos de seleção exigirem a presença dos candidatos, estes devem ser notificados oficialmente, com informações detalhadas sobre o local, data e horário da avaliação. Esta convocatória não garante automaticamente a continuidade do candidato no concurso, uma vez que, este poderá ser desclassificado caso não cumpra os requisitos estipulados, ou seja, tenha um desempenho insuficiente. O prazo máximo para a realização dos métodos de seleção é de cinco dias úteis após a convocação.

Os métodos de seleção e parâmetros de avaliação são definidos no aviso de abertura do concurso e devem seguir os artigos 20º a 22º da Portaria nº 233/2022. Esse aviso estabelece os critérios de avaliação, os métodos aplicados e a ponderação de cada etapa na classificação final. A transparência é essencial nesse processo, razão pela qual a ata do júri, contendo as regras e critérios definidos, deve ser disponibilizada no site da entidade responsável pelo concurso, neste caso, no site da Câmara Municipal de Lamego

Entre os principais métodos de seleção, destacam-se os seguintes:

- **Prova de Conhecimentos:** Método obrigatório que avalia a capacidade técnica dos candidatos em áreas específicas, conforme as exigências da função. A

avaliação segue uma escala de 0 a 20 valores, garantindo precisão e imparcialidade no processo.

- **Avaliação Psicológica:** Foca nas aptidões e características psicológicas dos candidatos, como a capacidade de decisão, equilíbrio emocional e adaptação ao ambiente de trabalho. O resultado pode ser classificado apenas como "Apto" ou "Não Apto".
- **Avaliação Curricular:** Permite aferir a qualificação dos candidatos com base em aspetos como habilitações académicas, formação profissional, experiência profissional relevante e avaliação de desempenho em cargos públicos anteriores. A avaliação de desempenho tem um peso mínimo de 30% na nota final.
- **Entrevista de Avaliação de Competências:** Analisa comportamentos profissionais e competências essenciais ao cargo. Atribui-se uma pontuação de 0 a 10 pontos, com ponderação mínima de 25% na classificação final. Se for utilizada como método facultativo, a sua ponderação não pode ultrapassar 30%.

Após a realização dos métodos de seleção, os resultados obtidos pelos candidatos são ponderados para a classificação final e critérios de desempate. De acordo com o artigo 24º da Portaria nº 233/2022, a lista final de classificação baseia-se na média ponderada das notas dos candidatos e deve ser publicada até dez dias úteis após a última avaliação. Em caso de empate, dá-se prioridade a candidatos que já estejam a exercer funções públicas a termo para cargos permanentes na mesma área. Se o empate persistir, recorre-se ao desempenho obtido nos diferentes métodos de seleção.

O processo finaliza-se com a homologação e o posicionamento remuneratório dos candidatos selecionados. A homologação deve ocorrer no prazo máximo de dois dias úteis, validando formalmente o resultado do concurso. Posteriormente, define-se o posicionamento remuneratório, com base em negociações previamente formalizadas por escrito.

Os métodos de seleção são fundamentais para garantir um recrutamento justo e eficiente, assegurando que os candidatos selecionados possuam as competências necessárias para desempenhar as funções públicas. A implementação da Portaria nº 233/2022 representa um avanço significativo na modernização dos processos seletivos,

promovendo a meritocracia, a equidade e a transparência. Além disso, a digitalização dos procedimentos e a criação de reservas de recrutamento contribuem para uma maior agilidade e racionalização de recursos, otimizando o funcionamento da Administração Pública.

## **REFLEXÃO CRÍTICA/ MELHORIA DE INTERVENÇÃO**

A realização do estágio curricular na Unidade de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lamego representou uma oportunidade única de integração no contexto real da Administração Pública Local, permitindo aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico. A experiência revelou-se essencial para compreender a complexidade dos processos de gestão de pessoas no setor público, especialmente no que respeita ao rigor normativo, à transparência e à responsabilidade social inerentes às funções desempenhadas.

Durante o estágio, foi possível observar a importância da função do assessor de RH como agente de apoio técnico e estratégico, cuja intervenção contribui diretamente para a eficiência e legalidade dos procedimentos concursais. As atividades desenvolvidas — como a elaboração de atas de critérios, o preenchimento de fichas de avaliação de candidatos, a organização documental e a análise de regulamentos como a Portaria n.º 233/2022 e o SIADAP — demonstraram que o cumprimento rigoroso da legislação é essencial para a credibilidade e imparcialidade da Administração Pública.

No que diz respeito à pergunta de investigação, cujo propósito foi compreender de que modo o assessor de Recursos Humanos influencia a organização, a execução e a conformidade legal dos processos de recrutamento e seleção, conclui-se que o assessor desempenha um papel estruturante em todas as fases dos procedimentos concursais. A sua intervenção assegura que os concursos decorrem com rigor documental, respeito pelas normas aplicáveis e alinhamento com os princípios da transparência, da eficiência e do mérito. A participação direta na preparação de atas de critérios, no acompanhamento das entrevistas, na verificação da conformidade legal e na elaboração de documentação oficial demonstra que o assessor funciona como um garante da legalidade e da qualidade administrativa, reduzindo o risco de irregularidades e contribuindo para uma gestão mais robusta, coerente e fiável.

Relativamente aos objetivos inicialmente definidos segundo o modelo SMART, considera-se que estes foram plenamente atingidos ao longo do estágio. O objetivo geral, que consistia em compreender e analisar o papel do assessor de Recursos Humanos ao longo de todo o processo administrativo associado aos concursos públicos,

foi concretizado através da participação direta nas atividades de recrutamento, da interação com os diferentes intervenientes e da análise crítica das práticas observadas. Da mesma forma, os objetivos específicos foram igualmente alcançados, uma vez que foi possível identificar de forma clara as principais funções desempenhadas pelo assessor no âmbito dos procedimentos de recrutamento e seleção, analisar os riscos de não conformidade jurídica associados aos concursos públicos e reconhecer as medidas preventivas adotadas pela entidade, comparar as práticas existentes na Câmara Municipal de Lamego com as tendências mais recentes da gestão pública local, nomeadamente no que se refere à modernização administrativa e à digitalização de processos, e propor recomendações práticas ajustadas às necessidades da organização, especialmente no domínio da gestão documental e da comunicação interdepartamental.

De forma crítica, constatou-se que o processo de organização documental constitui uma das áreas que mais exige tempo e atenção, sobretudo devido ao volume expressivo de processos físicos acumulados ao longo dos anos. A digitalização parcial atualmente existente representa um avanço importante, mas ainda insuficiente para garantir uma gestão totalmente eficiente e integrada. Uma melhoria significativa passará, portanto, pela implementação de um sistema digital completo de gestão documental que permita o registo, o acompanhamento e o arquivo automático dos processos de recrutamento e formação, assegurando simultaneamente uma redução da margem de erro e um acesso mais rápido e eficaz à informação.

Verificou-se também que a comunicação interna pode ser aperfeiçoada, especialmente entre a URH e as restantes divisões municipais. A adoção de reuniões periódicas interdepartamentais e a criação de manuais de procedimentos partilhados poderiam contribuir para uma maior uniformidade de práticas e uma redução de ambiguidades nas interpretações normativas.

Em termos pessoais e profissionais, o estágio proporcionou um desenvolvimento significativo de competências técnicas — nomeadamente no domínio da legislação administrativa, recrutamento público e gestão documental — e interpessoais, como a comunicação, o trabalho em equipa e a capacidade de adaptação a contextos formais. Esta experiência confirmou a relevância da assessoria como elo entre a estratégia

institucional e a execução operacional, reforçando a convicção de que a modernização da Administração Pública depende de profissionais qualificados, éticos e orientados para resultados.

Em síntese, a intervenção do assessor na Unidade de Recursos Humanos revela-se determinante para a consolidação de uma gestão pública eficiente, transparente e inovadora. A implementação de melhorias como a digitalização dos processos, o reforço da formação e a otimização da comunicação interna permitirá elevar o desempenho organizacional e fortalecer o compromisso da Câmara Municipal de Lamego com os princípios de eficiência, equidade e serviço público de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS

- Agência para a Modernização Administrativa. (2020). Política da qualidade – AMA. Lisboa: República Portuguesa. Recuperado de <https://www.arte.gov.pt/documents/24077/50817/SGQ%2B-%2BPol%C3%ADtica%2BQualidade%2BAMA%2Brev%2B01.5%2BSin%2B%2800000002%29.pdf>
- Ajotaef. (2012, 3 de dezembro). *Lamego por ArturJotaef*. Recuperado em 28 de abril de 2023, de <https://arturjotaef-numancia.blogspot.com/2012/12/lamego-por-arturjotaefnetcabopt-artur.html>
- Almeida, F. (2018). *Assessoria e gestão de recursos humanos no setor público local*. Universidade do Porto.
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The dialectics of accountability for performance in public management reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45–55. [https://www.researchgate.net/publication/249707989\\_Educational\\_Evaluation\\_and\\_Visual-Perceptual-Motor\\_Dysfunction](https://www.researchgate.net/publication/249707989_Educational_Evaluation_and_Visual-Perceptual-Motor_Dysfunction)
- Barberis, P. (1998). *The new public management and a new accountability*. *Public Administration*, 76(3), 451–470. <https://su.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1192546/FULLTEXT01.pdf>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (5.ª ed.). Lisboa: Edições 70
- Bessa, C., Pereira, M. S., & Faria, S. (2023). *Leadership: impact on the satisfaction of Public Administration workers in Portugal*. *European Conference on Management, Leadership and Governance*.
- Bilhim, J. A. (2020). *Gestão de recursos humanos: Pessoas, organizações e sociedade* (8.ª ed.). Escolar Editora.
- Boxall, P. &. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2021). *Public accountability: New directions, challenges and digital horizons*. Oxford University Press.
- Brandsma, G. J. (2020). *Controlling bureaucracy today: Accountability in complex governance systems*. *Governance*, 33(2), 299–315. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12415>

- Brown, K. (s.d.). *Human Resources Management in the Public Sector*. Obtido de Taylor & Francis : <https://yellowedge.wordpress.com/wp-content/uploads/2008/06/brown.pdf>
- Câmara Municipal de Lamego. (s.d.). *Missão, visão e valores*. Recuperado de [https://www.cmlamego.pt/cmlamego/uploads/document/file/1887/organograma\\_2024.pdf](https://www.cmlamego.pt/cmlamego/uploads/document/file/1887/organograma_2024.pdf)
- Câmara Municipal de Lamego. (2024, 4 de janeiro). *Organograma dos Serviços Municipais 2024* [PDF]. [https://www.cm-lamego.pt/cmlamego/uploads/document/file/1887/organograma\\_2024.pdf](https://www.cm-lamego.pt/cmlamego/uploads/document/file/1887/organograma_2024.pdf)
- Câmara Municipal de Lamego (s.d.). *Município de Lamego*. Obtido de <https://www.cm-lamego.pt>
- Câmara Municipal de Lamego (s.d.). Obtido em 28 de abril de 2023, de Município de Lamego: <https://www.cm-lamego.pt/municipio/historia>
- Cambridge University Press. (20 de janeiro de 2017). *Cambridge University Press*. Obtido de <https://www.cambridge.org/core/journals/business-and-politics/article/abs/management-consultants-and-the-united-states-public-sector/8AE50327A6BEEB684CEB8A3176732139>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545-547. <http://onf.ons.org/publications-research/onf/41/5/use-triangulation-qualitative-research>
- Carvalho. (2017). *Intermediação governamental e participação cidadã: o papel dos assessores municipais*. Editora Local.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. McGraw-Hill Education.
- Christensen, T. &. (2011). *The Ashgate research companion to new public management*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Dessler, G. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. Pearson.
- Diário da República. (2023, 12 de maio). *Regulamento da Estrutura Orgânica da Câmara Municipal de Lamego*. Diário da República, 2.ª série, n.º 92. Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/1396-2023-206618655>

- Dimas, M. S. (2024). *O recrutamento na administração pública regional e o papel da entrevista profissional de seleção*.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. *Management Review*, 70 (11), 35–36
- European Parliament & Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679... (GDPR)*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Farazmand. (2009). *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*. CRC Press.
- Ferreira. (2020). *Legislação e gestão de recursos humanos na administração pública*. Editora Jurídica.
- Ferreira, A., & Araujo, J. F. (2023). Local government modernization and administrative capacity: Evidence from Southern Europe. *Local Government Studies*, 49(2), 245–265.
- Ferreira, J. (2020). *Inovação e inclusão na gestão de pessoas no setor público*. Edições Sílabo.
- Forte, T., Santinha, G., Oliveira, M., & Patrão, M. (2022). The high note of meaning: A case study of public service motivation of local government officials. *Social Sciences*, 11(9), 411. <https://www.mdpi.com/2076-0760/11/9/411>
- Gaskell, G. &. (2000). *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook*. London: Sage Publications. London: Sage Publications.
- Grupo Constant. (s. d.). *O que é o outsourcing e como funciona? Empresas que costumam externalizar*. Recuperado de <https://grupoconstant.com/outsourcing/que-es-el-outsourcing-y-como-funciona-empresas-que-suelen-externalizar/>
- Gupy. (2018, 13 de abril). *Soft skills: como desenvolver as competências que formam superworkers*. Recuperado de <https://www.gupy.io/blog/soft-skills>
- Harper, D. (s.d.). *Online Etymology Dictionary*. Obtido de <https://www.etymonline.com/>
- Hood, C. (1991). *A public management for all seasons? Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>
- Houaiss, A. &. (2009). *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. Editora Objetiva.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy : principles and processes*. Don Mills, Ontario: Oxford University Press. Obtido de

<https://search.worldcat.org/pt/title/Studying-public-policy-%3A-principles-and-processes/oclc/1120783010>

Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2015). Strategic Human Capital Management in Municipal Government.

<https://cplg.sog.unc.edu/wpcontent/uploads/sites/16800/2019/04/Strategic-Human-Capital.pdf>

Kettunen, P. (2020). *Strategic Advisory and Consulting in Public Administration: A Knowledge-Based Perspective*. *Journal of Organizational Studies*, 41(2), 178-195.

Knies, E. (2022). *The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave meta-analysis*. *Public Administration Review*. Obtido de

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13396>

Kornfeld, I. (2009). *Mesopotamia: A History of Water and Law*. Obtido de Springer:

[https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9867-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9867-3_2)

Machado, E. (s.d.). *Significados*. Obtido em outubro de 2024, de

<https://www.significados.com.br/objetivos-gerais-e-objetivos-especificos/>

Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providencia em Portugal: história recente. *LERHistória*, p. 179-202. Obtido de

<https://journals.openedition.org/lerhistoria/6408>

Magalhães, A. &. (2023). *Gestão de recursos humanos na administração pública: Práticas e desafios*. Edições Sílabo.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). *University of California Press*.

[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781446264447\\_A24015768/preview-9781446264447\\_A24015768.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781446264447_A24015768/preview-9781446264447_A24015768.pdf)

Merton, R. K. (1940). Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 18(4), 560–568.

<https://academic.oup.com/sf/article-abstract/18/4/560/1990520?redirectedFrom=fulltext>

Moraes, R. (2002). *História da Administração Pública: dos primórdios à modernidade*. Editora Universitária.

Moreira, F. (2016). *Verwaltung und verwaltungsgerichtlicher Schutz der Rechte und der juristisch relevanten Interessen in Portugal*. *European Review of Public Law*, 28, 435–458.

- Município de Lamego. (2011). Obtido em 28 de abril de 2023, de Município de Lamego: <https://www.cm-lamego.pt/municipio/concelho>
- My Consulting Offer. (s.d.). Obtido de <https://www.myconsultingoffer.org/case-study-interview-prep/arthur-d-little-interview/>
- Nishimura, A. Z.-Y.-O. (2021). *Weaknesses in Motivation and in Establishing a Meritocratic System: A Portrait of the Portuguese Public Administration*. *Administrative Sciences*, 11(3), 87.
- Osborne, D. &. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Overman, S., & Schillemans, T. (2020). Accountability and blame avoidance after agency reform. *Governance*.  
[https://www.researchgate.net/publication/343740846\\_Increase\\_in\\_eveningness\\_and\\_insufficient\\_sleep\\_among\\_adults\\_in\\_population-based\\_cross-sections\\_from\\_2007\\_to\\_2017](https://www.researchgate.net/publication/343740846_Increase_in_eveningness_and_insufficient_sleep_among_adults_in_population-based_cross-sections_from_2007_to_2017)
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pedro, R. (2023). *Artificial intelligence on public sector in Portugal: First legal approach*. *Juridical Tribune*, 13(2). <https://www.tribunajuridica.eu/anhiva/An13v2/1.%20Ricardo%20Pedro.pdf>
- Pereira. (2020). *Gestão de projetos governamentais: o apoio dos assessores especializados*. Editora Pública.
- Pérez-Durán, I. (2023). *Twenty-five years of accountability research in public administration*. <https://ddd.uab.cat/record/287655>
- Pinto, M. (s.d.). Obtido em 28 de abril de 2023, de Cidades Portuguesas: <https://cidadesportuguesas.com/lamego/>
- Pires, J. (2010). Governança e burocracia no Império Romano. *Revista de História Antiga*, 45-60.
- Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2023). *Churning de recursos humanos: Proposta de modelo teórico-metodológico*. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 24(5), eRAMG230256. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230256.en>
- Pollitt, C. &. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Portocarrero, M. (2020). *Arbitration in administrative affairs: The enlargement scope of *ratione materiae* in Portugal*. *Central European Public Administration Review*, 18(1), 141–161. <https://journals.uni-lj.si/CEPAR/article/view/20531>

Portugal. Assembleia da República. (2007, 28 de dezembro). *Lei n.º 66-B/2007 — aprova o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)*. Diário da República n.º 248/2007, Série I-A, 8572-8586. [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1898&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis)

Portugal. (2013, 12 de setembro). *Lei n.º 75/2013 – Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências para as autarquias locais e dá outras providências*. Recuperado de [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1990&tabela=leis](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis)

Portugal. Assembleia da República. (2014, 20 de junho). *Lei n.º 35/2014, de 20 de junho — aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)*. Diário da República n.º 117/2014, Série I, 3220-3304. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>

Portugal. (2022, 9 de setembro). *Portaria n.º 233/2022: Regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento, nos termos do n.º 2 do artigo 37.º da LTFP* [Versão consolidada]. Diário da República, 1.ª Série, n.º 175. Recuperado de <https://files.dre.pt/1s/2022/09/17500/0000200018.pdf>

Portugal. Presidência do Conselho de Ministros. (2024, 10 de janeiro). *Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro — procede à revisão do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*. Diário da República, n.º 7/2024, Série I, pp. 52-74. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/12-2024-836437684>

Profiroiu, C. M., & Negoită, C. I. (2024). *Toward a new public administration model in Romania: The challenges of designing coherent public administration reforms*. *Journal of Policy Studies*, 39(3), 57–80. <https://doi.org/10.52372/jps39305>

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2018). *Manual de investigação em ciências sociais* (7.ª ed.). Gradiva.

Raimundo, M., Silveira, J., de Freitas, T., & Fabião, G. (2020). *Administrative silence in Portugal*. In *Administrative Silence in Comparative Perspective* (pp. 279–307). [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-45227-8\\_9](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-45227-8_9)

- Rana, T., & Hoque, Z. (2020). *Institutionalizing multiple accountability logics in public services*. [https://www.researchgate.net/publication/341487516\\_Clematis\\_orientalis\\_L\\_Clematis\\_sp\\_Ra\\_nunculaceae](https://www.researchgate.net/publication/341487516_Clematis_orientalis_L_Clematis_sp_Ra_nunculaceae)
- Rego, A. C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. RH Editora.
- República Portuguesa. (2007, 28 de dezembro). *Lei n.º 66-B/2007: Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública* [Versão consolidada]. Diário da República, n.º 250/2007, 1.º Suplemento, Série I. Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-34446375>
- República Portuguesa. (12 de setembro de 2013). *Diário da República*. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-56366098-56359576>
- República Portuguesa. (2014, 20 junho). *Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP)*. Diário da República, 1.ª série — N.º 117. Disponível em [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=2171&tabela=leis&utm](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2171&tabela=leis&utm)
- República Portuguesa. (2007, 28 dezembro). *Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*. Diário da República, 1.º suplemento à série I — N.º 250. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-34446375>
- República Portuguesa. (2024, 10 janeiro). *Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro – Revisão do SIADAP*. Diário da República, Série I — N.º 7. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-34446375>
- República Portuguesa. (2024, 27 setembro). *Portaria n.º 236/2024/1, de 27 de setembro – Regulamenta as competências comportamentais de natureza transversal (...) e aprova os modelos de fichas de avaliação do desempenho na Administração Pública*. Diário da República, Série I — N.º 188. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/236-2024-889128430>
- Rhamadhani, R., & Edeh, F. (2024). *Citizen participation and digital governance in public sector accountability*. *Sinergi International Journal of Accounting and Taxation*, 2(4).
- Rocha, J. A. (2020). *Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa: New Human Resource Management in Portuguese Public Administration*. *Perspectivas: Journal of Political Science*, 22, 50-58.

- Santos, A. F. (2022). *A gestão estratégica de Recursos Humanos no Setor Público e os sistemas de avaliação de desempenho: O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)*.
- Silva. (2019). *Transparência e prestação de contas na administração pública: contribuições da assessoria técnica*. Editora Transparência.
- Silva, A. (2010). *Administração Pública: Teoria e Prática*. Editora XPTO.
- Silva, M. &. (2025). *Training and Job Satisfaction in Portugal's Public Sector: A Sequential Mediation Model Based on Competency Acquisition, Performance Appraisal, and Career Progression*. *Administrative Sciences*, 15(5), 189.
- Silva, P. (2019). *Gestão de Recursos Humanos no Setor Público: Desafios e Perspectivas*. Universidade de Lisboa.
- Simões, P. I. (2023). *Recrutamento e seleção de pessoal do município de Miranda do Corvo*. Obtido de Repositório Comum: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44859>
- Sousa, M. J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. RH Editora.
- Strengthening Governance Worldwide. (s.d.). PAI. Obtido em junho de 2024, de <https://www.public-admin.co.uk/consultancy/>
- Takabvirakare, Z. (2024). The notion of accountability in the public sector. *American Journal of Accounting*. <https://ajpojournals.org/journals/index.php/AJACC/article/view/2281>
- Taylor, S., & Woodhams, C. (2018). *Recruitment and selection: A framework for success*. CIPD.
- Torres, L., & Pina, V. (2022). Public management reforms in European municipalities: Digitalization, simplification and innovation. *International Review of Administrative Sciences*, 88(1), 43–62
- União Europeia. (2016, 27 abril). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)*. Jornal Oficial da União Europeia, L 119, pp. 1–88. Disponível em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/236-2024-889128430>
- Vidigal, L. (2012). *Diferenças entre o sector público e o sector privado: Um contributo para a melhoria da gestão dos sistemas e tecnologias da informação no sector público*. [https://luisvidigal.pt/wp-content/uploads/2021/10/2012-Diferenc%CC%A7as-entre-o-sector-pu%CC%81blico-e-o-sector-privado-Luis-Vidigal\\_1-1.pdf](https://luisvidigal.pt/wp-content/uploads/2021/10/2012-Diferenc%CC%A7as-entre-o-sector-pu%CC%81blico-e-o-sector-privado-Luis-Vidigal_1-1.pdf)

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*.

Wiremaze. (s.d. de 2023). *Modernização tecnológica na Câmara Municipal de Lamego*. Obtido de <https://www.wiremaze.com/noticia/modernizacao-tecnologica-na-cm-lamego>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zolak Poljašević, B. G. (2025). *Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change* (Vol. 15(3)). *Administrative Sciences*. Doi: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>

## **APÊNDICE A**

### **Entrevista**

Esta entrevista tem como finalidade a recolha de informações para fins exclusivamente académicos, no âmbito da minha dissertação sobre “O Papel do Assessor na Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Local” com especial enfoque nos métodos de recrutamento e seleção na Administração Pública Local.

Gostaria de assegurar que todas as informações partilhadas serão tratadas com total sigilo e confidencialidade. Em momento algum serão mencionados nomes, nem será divulgada qualquer imagem ou informação que permita a identificação dos participantes.

O objetivo desta entrevista é obter uma melhor compreensão das práticas atuais de recrutamento e seleção, de forma a contribuir para o desenvolvimento do meu estudo e a análise dos processos adotados na Câmara Municipal de Lamego.

#### **Identificação das Necessidades**

1. Como é identificada a necessidade de abrir um novo processo de recrutamento na Câmara Municipal de Lamego?
2. Quais são os critérios utilizados para definir o perfil e as competências exigidas para cada vaga?

#### **Recrutamento**

3. Quais métodos de recrutamento são mais eficazes para atrair candidatos qualificados na Administração Pública?
4. Quais são os principais obstáculos que dificultam o recrutamento de novos colaboradores? Justifique.
5. Quais métodos de recrutamento são mais utilizados na Câmara Municipal de Lamego?

### **Seleção**

6. Qual é o critério mais decisivo para a escolha final de um candidato?
7. Que tipo de métodos (testes ou avaliações práticas) são mais utilizados no processo de seleção?
8. Na sua opinião, o que pesa mais na decisão final: experiência, formação ou competências técnicas?

### **Avaliação Geral**

9. No seu ponto de vista, o processo atual de recrutamento e seleção satisfaz as necessidades da organização?
10. Que melhorias considera essenciais para tornar o processo mais eficiente?

## ANEXO A

### Diplomas e Instrumentos

No contexto específico da Câmara Municipal de Lamego, a conformidade legal materializa-se através da aplicação rigorosa de diplomas e instrumentos estruturantes, nomeadamente:

- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), que estabelece o regime jurídico aplicável aos trabalhadores que exercem funções públicas, regulando matérias como a vinculação, as carreiras, a remuneração e os direitos e deveres funcionais (República Portuguesa, 2014);
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e o Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, que reformula o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), fixando critérios para a avaliação objetiva do desempenho e para o reconhecimento do mérito (República Portuguesa, 2007);
- Regulamento (UE) 2016/679, Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), que regula o tratamento e proteção de dados pessoais dos trabalhadores, garantindo confidencialidade, proporcionalidade e segurança da informação (União Europeia, 2016);
- Portaria n.º 236/2024, que define as competências comportamentais e orienta a avaliação de desempenho de acordo com parâmetros de ética, responsabilidade e inovação (República Portuguesa, 2024).

## **ANEXO B**

### **Funções Centrais do Assessor de RH**

As funções desempenhadas pelo assessor de RH são amplas e de natureza multidimensional, englobando as seguintes áreas de intervenção:

- Apoio técnico e metodológico aos processos de recrutamento e seleção, desde a identificação das necessidades de pessoal e definição dos perfis funcionais até à elaboração de anúncios, análise de candidaturas, calendarização das provas, preparação de júris, elaboração de atas e relatórios finais. O assessor assegura a observância dos princípios da publicidade, mérito e imparcialidade, garantindo que cada decisão é fundamentada e transparente.
- Coordenação e acompanhamento do SIADAP, garantindo a coerência entre os objetivos organizacionais e individuais, o alinhamento das metas de desempenho com os planos estratégicos da autarquia e o cumprimento dos prazos legais de avaliação, homologação e reclamação.
- Elaboração de pareceres, notas técnicas e relatórios de gestão, que suportam decisões estratégicas dos órgãos executivos e dirigentes, incluindo recomendações sobre mobilidade, formação, valorização profissional e planeamento de carreiras.
- Interpretação e aplicação sistemática da legislação laboral e regulamentar, assegurando uniformidade, coerência e equidade nas práticas internas, nomeadamente na aplicação da LTFP, do SIADAP e do Código do Procedimento Administrativo (CPA).
- Planeamento e gestão de formação profissional, identificando necessidades formativas, propondo ações de capacitação e colaborando com entidades formadoras externas ou internas para promover o desenvolvimento contínuo das competências dos trabalhadores.
- Apoio à gestão de carreiras e mobilidade interna, elaborando propostas de reestruturação de serviços, reconversão profissional, atribuição de funções e

movimentações de pessoal, sempre de acordo com a legislação em vigor e as necessidades organizacionais.

- Gestão e controlo de assiduidade e tempos de trabalho, contribuindo para a aplicação uniforme das normas sobre horários, trabalho suplementar e mecanismos de compensação, garantindo eficiência operacional e equilíbrio entre produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

## **ANEXO C**

### **Atividades e Procedimentos**

Esta função, traduz-se na prática, em diversas atividades e procedimentos, tais como:

- Registo integral e sistematizado de todas as fases dos processos de recrutamento e seleção, incluindo critérios, deliberações e fundamentações, garantindo a possibilidade de auditoria interna ou externa;
- Documentação rigorosa do ciclo de avaliação do desempenho (SIADAP), contemplando a definição de objetivos, a monitorização periódica, a homologação das avaliações e o exercício do direito de reclamação pelos trabalhadores;
- Elaboração de relatórios e indicadores de desempenho, que permitem monitorizar a eficácia das políticas de RH, detetar desvios e fundamentar decisões estratégicas de melhoria;
- Promoção de uma cultura organizacional baseada na prestação de contas, incentivando práticas de comunicação interna claras, partilha de informação e ética profissional.

## ANEXO D

### Conjunto de Atividades Desenvolvidas pela CML

Dessa forma a Câmara Municipal de Lamego desenvolve um conjunto de atividades que visam promover o bem-estar da população e o desenvolvimento sustentável do concelho, destacando-se nas seguintes áreas de atuação (Município de Lamego, s.d.):

- **Participação cidadã:** incentiva o envolvimento da comunidade através de orçamentos participativos e reuniões públicas, reforçando a proximidade e a relação com os lamecenses;
- **Projetos e infraestruturas:** aposta na requalificação de infraestruturas, na dinamização cultural e na valorização turística de todo o património local;
- **Gestão de Recursos Humanos:** valoriza os colaboradores municipais, promovendo formação contínua, desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho inclusivo;
- **Administração geral:** procura garantir a eficiência, a transparência e a boa governação nos processos administrativos e financeiros;
- **Iniciativas sociais:** desenvolve programas de apoio às famílias nas áreas da educação e da saúde, promovendo a inclusão social e o bem-estar da população;
- **Planeamento urbano:** assegura uma gestão equilibrada e sustentável do território, através de políticas de ordenamento coerentes com o desenvolvimento local;
- **Vertente ambiental:** aposta na proteção e valorização dos recursos naturais, na gestão responsável dos resíduos e na promoção de práticas sustentáveis;
- **Cultura e turismo:** foca-se na preservação e promoção do património histórico, artístico e cultural do concelho, reforçando a identidade local;
- **Educação e formação:** gere os estabelecimentos de ensino sob responsabilidade municipal e incentiva a qualificação profissional da população;
- **Desporto, juventude, ação social e saúde:** promove estilos de vida saudáveis, apoia programas de habitação e ação social, e garante assistência a idosos e pessoas com deficiência.

## **ANEXO E**

### **Estrutura Organizacional da CML**

Os serviços municipais do Município de Lamego, seguindo uma estrutura hierarquizada, organizam-se da seguinte forma:

- a) Oito unidades orgânicas flexíveis de 2.º Grau – Divisão;
- b) Quatro unidades orgânicas de 3.º Grau – Unidade;
- c) Cinco Subunidades orgânicas – Secção.

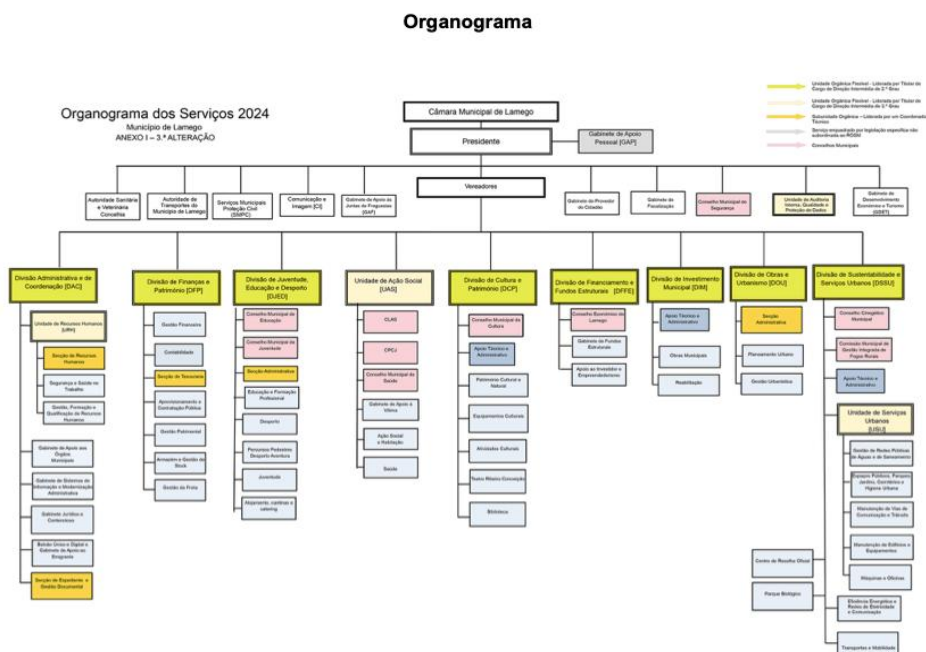
As unidades orgânicas flexíveis, dirigidas por Chefes de Divisão, são criadas por deliberação da Câmara Municipal de Lamego, dentro dos limites definidos pela Assembleia Municipal que define as atribuições e competências (Diário da República, 2023).

Os cargos das quatro unidades orgânicas são liderados por Chefes de Divisão. Estes são criados por deliberações da Assembleia Municipal sob proposta da Câmara Municipal de Lamego (Diário da República, 2023).

A Câmara Municipal inclui Gabinetes e Serviços que compõem os Serviços de Apoio Técnico, tendo dependência hierárquica pelo Presidente da Câmara Municipal de Lamego ou por um vereador (Diário da República, 2023).

Dessa forma, segue o organograma referente à estrutura organizacional:

Figura 2 - Organograma Serviços Municipais (2024)



Fonte: Câmara Municipal de Lamego 2

Os serviços do município apresentam as seguintes unidades e subunidades:

- **Áreas sob monitorização direta do Presidente da Câmara:** Gabinete de Apoio Pessoal (GAP); Serviço Municipal de Proteção Civil (SMPC); Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI); Gabinete de Apoio às Juntas de Freguesia (GAF); Gabinete do Provedor do Cidadão; Gabinete de Fiscalização; Autoridade Sanitária e Veterinária Concelhia; Gabinete de Autoridade de Transportes do Município de Lamego; Conselho Municipal de Segurança; Unidade de Auditoria Interna, Qualidade e Proteção de Dados; Gabinete de Desenvolvimento Económico e Turismo (GDET).
- **Divisão Administrativa e de Coordenação (DAC):** Unidade de Recursos Humanos (URH); Secção de Recursos Humanos; Segurança e Saúde no Trabalho; Gestão Formação e Qualificação de Recursos Humanos; Gabinete de Apoio aos Órgãos Municipais; Gabinete de Sistemas de Informação e Modernização Administrativa; Gabinete Jurídico e Contencioso; Balcão Único e Digital e Gabinete de Apoio ao Emigrante; Secção de Expediente e Gestão Documental.

- **Divisão de Finanças e Património (DFP):** Gestão Financeira; Contabilidade; Secção de Tesouraria; Aprovisionamento e Contratação Pública; Armazém de Gestão de Stocks; Gestão Patrimonial; Gestão da Frota.
- **Divisão de Juventude, Educação e Desporto (DJED):** Conselho Municipal de Educação; Conselho Municipal de Juventude; Secção Administrativa; Educação e Formação Profissional; Desporto; Percursos Pedestres e Desporto Aventura; Juventude.
- **Unidade de Ação Social (UAS):** Conselho Local de Ação Social (CLAS); Conselho Municipal de Saúde; Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ); Gabinete de Apoio à Vítima; Ação Social e Habitação; Saúde.
- **Divisão de Cultura e Património (DCP):** Conselho Municipal de Cultura; Apoio Técnico e Administrativo; Património Cultural e Natural; Equipamentos Culturais; Atividades Culturais; Teatro Ribeiro Conceição; Biblioteca.
- **Divisão de Estratégia e Fundos Estruturais (DEFE):** Conselho Económico de Lamego; Gabinete de Fundos Estruturais; Apoio ao Investidor e Empreendedorismo.
- **Divisão de Obras e Urbanismo (DOU):** Secção Administrativa; Planeamento Urbano; Gestão Urbanística.
- **Divisão de Investimentos Municipais (DIM):** Apoio Técnico e Administrativo; Obras Municipais; Reabilitação.
- **Divisão de Sustentabilidade e Serviços Urbanos (DSSU):** Conselho Cinegético Municipal; Comissão Municipal de Gestão Integrada de Fogos Rurais; Apoio Técnico e Administrativo; Unidade de Serviços Urbanos (USU); Gestão de Redes Públicas e Águas e de Saneamento; Espaços Públicos, Parques, Jardins; Cemitérios e Higiene Urbana; Manutenção Vias de Comunicação e Trânsito; Manutenção de Edifícios de Comunicação e Equipamentos; Máquinas e Oficinas; Eficiência energética e Redes de Eletricidade e Comunicação; Transportes e Mobilidade; Centro de Recolha Oficial; Parque Biológico.

## ANEXO F

### Valores da CML

Os valores que dirigem a atuação da Câmara Municipal de Lamego, são:

- **Valorização das pessoas:** principal riqueza do município, fonte de solidariedade, criatividade, inovação e competitividade;
- **Competitividade territorial:** políticas desenvolvidas na área de ordenamento, planeamento e gestão territorial, coerentes e sustentadas, caracterizadas como fatores de competitividade para a atração de empresas que gerem emprego. Promovendo a reabilitação urbana, a qualificação das pessoas e as condições de desempenho de todos os parceiros locais;
- **Sustentabilidade ambiental:** gestora dos recursos públicos, subordinada aos princípios da sustentabilidade e do respeito às gerações, tendo em consideração a dinamização dos processos da responsabilidade social, estimulando as práticas do ambiente de todos os domínios municipais;
- **Qualidade:** gestão orientada para os cidadãos por intervenção da melhoria contínua dos serviços prestados, exercendo processos de simplificação da vida das pessoas, famílias, organizações e parceiros locais, através da modernização dos serviços municipais que o município apresenta;
- **Eficiência:** gestão rigorosa e eficiente dos recursos por intermédio do controlo da despesa pública, na perspetiva de uma gestão por resultados e do aumento da produtividade dos serviços;
- **Transparência:** gestão aberta com processos transparentes e relações de contagem clara e simples para a população, por meio de mais informações e prestações de contas, monitorizadas e avaliadas através do desempenho e controlo externo pela comunidade;
- **Participação dos cidadãos:** mobilização dos segmentos sociais lógicos e democráticos participativos, promovendo e acolhendo as parcerias com setores, tanto públicos como privados. Garantindo assim, processos e redes colaborativas que permitem a rentabilização dos recursos e otimização dos resultados.