



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL:
CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGANÇA**

Honório Pedro Gomes Naluak

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
Pública

Orientado por

Prof^ª. Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, outubro 2025



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL:
CÂMARA MUNICIPAL DE BRAGANÇA**

Honório Pedro Gomes Naluak

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão
Pública

Orientado por

Prof^a. Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada

Bragança, outubro 2025

Resumo

O presente relatório de estágio curricular foi desenvolvido na Câmara Municipal de Bragança (CMB), no âmbito do Mestrado em Gestão Pública, com o objetivo de analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em contexto autárquico e compreender a importância da transformação digital na administração local. O estágio, de natureza aplicada e descritiva, baseou-se numa metodologia qualitativa e exploratória, recorrendo à observação participante e à análise documental para integrar teoria e prática. As atividades realizadas incluíram tarefas relacionadas com a GRH, designadamente, registo e controlo de assiduidade, a tramitação de ajudas de custo, apoio ao registo de informação relacionada com a ADSE e, sobretudo, a digitalização de processos individuais dos trabalhadores municipais. Estas experiências permitiram observar a transição gradual da CMB para um modelo de gestão mais eficiente e digital, em conformidade com a Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021–2026. Os resultados demonstram que a modernização administrativa constitui uma prioridade crescente, mas enfrenta desafios associados à literacia digital, à interoperabilidade entre sistemas e à necessidade de formação contínua. Conclui-se que a GRH na administração local deve ser entendida como um instrumento estratégico de governação, capaz de articular pessoas, processos e tecnologia ao serviço do interesse público. O estágio contribuiu, assim, para o desenvolvimento de competências profissionais e analíticas, reforçando a importância da gestão de pessoas como eixo da inovação e da eficiência na administração pública portuguesa.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Administração Local; Câmara Municipal; Digitalização; Inovação.

Abstract

This internship report was developed at the Bragança City Council (Câmara Municipal de Bragança) as part of the master's degree in public management, aiming to analyse Human Resource Management (HRM) practices within local government and to understand the impact of digital transformation in public administration. The internship followed an applied, qualitative and exploratory approach, combining participant observation with document analysis to integrate theoretical and practical perspectives. The activities carried out included attendance control, travel expense processing, support for ADSE (public health system) and, most notably, the digitalisation of municipal employees' individual files. These experiences revealed the municipality's gradual transition towards a more efficient and digitally oriented management model, aligned with Portugal's Digital Transformation Strategy for Public Administration 2021–2026. Findings indicate that administrative modernisation is a growing priority but still faces challenges such as digital literacy gaps, system interoperability and the need for continuous training. It is concluded that HRM in local government should be seen as a strategic governance instrument that connects people, processes and technology in pursuit of the public good. The internship strengthened both professional and analytical skills, highlighting the central role of human resource management as a driver of innovation and efficiency in Portuguese public administration.

Keywords: Human Resource Management; Local Administration; Local Government; Digital Transformation; Innovation.

Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os que acreditam que o esforço e a dedicação conduzem ao sucesso e, de modo especial, ao meu pai (Pedro Gomes Naluak), pela sua compreensão e encorajamento ao longo desta etapa.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e sabedoria concedidas ao longo desta caminhada académica.

Ao Instituto Politécnico de Bragança, em especial aos docentes do curso de Mestrado em Gestão das Organizações - ramo Gestão Pública, pela partilha de conhecimentos e pela orientação constante.

À Câmara Municipal de Bragança, pelo acolhimento e pela oportunidade de realizar o estágio no Serviço de Recursos Humanos, onde pude adquirir experiências valiosas para o meu desenvolvimento profissional.

À minha orientadora académica, Lúcia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada, e à minha orientadora de estágio, Branca Ribeiro, pelo acompanhamento, disponibilidade e contributos fundamentais para a concretização deste relatório.

À minha família e amigos, pelo incentivo, paciência e apoio incondicional em todos os momentos.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

Lista de Acrónimos e Siglas

ADSE	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas
CMB	Câmara Municipal de Bragança
CRoSAP	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DRH	Divisão de Recursos Humanos
ETDAP	Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021–2026
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPB	Instituto Politécnico de Bragança
NPM	<i>New Public Management</i> – Nova Gestão Pública
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONU	Organização das Nações Unidas
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
RH	Recursos Humanos
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SPRH	Serviços Partilhados de Recursos Humanos
UE	União Europeia

Índice Geral

Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Introdução	12
1. Enquadramento Teórico.....	15
1.1 Conceito e evolução da Gestão de Recursos Humanos (GRH).....	15
1.2 A GRH no setor público	16
1.2.1 Especificidades e desafios.....	16
1.2.2 Enquadramento legal e institucional português	17
1.3 Funções e Práticas Essenciais da GRH	17
1.3.1 Planeamento e Análise de Funções	17
1.3.2 Recrutamento e Seleção na Administração Pública	18
1.3.3 Acolhimento e integração de novos colaboradores	18
1.3.4 Formação profissional e desenvolvimento de competências.....	18
1.3.5 Avaliação de desempenho (SIADAP e modelos comparados).....	18
1.3.6 Benefícios, recompensas e motivação no setor público	19
1.4 Inovação e Transformação Digital na GRH Pública	19
1.4.1 Teoria e pilares da transformação digital pública.....	19
1.4.2 Cultura Organizacional e Inovação na Administração Local	20
1.4.3 Digitalização de processos e gestão documental	21
1.4.4 People Analytics e decisão baseada em dados.....	22
1.4.5 Capacitação digital, cultura de inovação e barreiras.....	22
1.5 A administração local em Portugal: princípios e competências	24
1.6 Estrutura organizacional e missão da Câmara Municipal de Bragança.....	25
1.7 Recursos humanos municipais: quadro de pessoal, organograma e dimensões	26
1.8 Políticas de recursos humanos na Câmara Municipal de Bragança.....	26
1.8.1 Recrutamento, seleção e mobilidade interna.....	26
1.8.2 Formação e capacitação.....	26
1.8.3 Avaliação de desempenho e reconhecimento	27

1.8.4 Remuneração, benefícios e incentivos	27
2. Metodologia de Investigação	28
2.1. Tipo e natureza do estudo	29
2.2. Enquadramento metodológico	29
2.3. Procedimentos e etapas do estudo	29
2.4. Aspetos éticos da investigação.....	30
2.5. Limitações metodológicas.....	30
3. Apresentação e Análise dos Resultados.....	32
3.1. Condições gerais e enquadramento do estágio.....	33
3.2. Objetivos e plano de atividades	33
3.3. Atividades desenvolvidas.....	34
3.3.1. Gestão administrativa e digitalização de processos individuais.....	34
3.3.2. Controlo de assiduidade e registo de faltas	35
3.3.3. Gestão de ajudas de custo e deslocações	37
3.3.4. Apoio administrativo à ADSE.....	39
3.4. Análise crítica dos resultados	41
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	42
Referências bibliográficas	45
Anexos.....	48
Anexo A - Mapa de Pessoal para o ano de 2024.....	48
Anexo B – Sistema Sigma.....	49
Anexo C – Grelha de observação – Registo diário de atividades de estágio.....	50

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma da CM Bragança.....	25
Figura 2: Interface do programa Medidata.....	34
Figura 3: Interface do programa Medidata no âmbito do registo e validação das horas extraordinárias prestadas por cada trabalhador.	35
Figura 4: Interface para a gestão administrativa dos beneficiários da ADSE (Instituto de Proteção e Assistência na Doença) no contexto dos trabalhadores do município.....	49

Índice de Tabelas

Tabela A1: Mapa de Pessoal para o ano de 2024.....	48
--	----

Introdução

A gestão de recursos humanos (GRH) na administração pública assume um papel estratégico essencial para a eficiência institucional, a motivação dos servidores e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Com a transição para modelos de governação mais orientados por resultados, inspirados na Nova Gestão Pública, torna-se imperativo alinhar as políticas de pessoal com os objetivos organizacionais, a eficácia e a inovação. Tal paradigma, introduzido por Hood (1991) no contexto da reforma administrativa britânica, redefiniu a atuação do setor público, aproximando-o de práticas gerenciais do setor privado (Farazmand, 2006; Shafritz & Hyde, 2004, 2012).

Em Portugal, e particularmente no contexto da administração local, os desafios da GRH são complexos e multifacetados. As restrições orçamentais, o envelhecimento do quadro de pessoal, a escassez de recursos humanos qualificados e as exigências crescentes de digitalização impõem uma gestão mais estratégica e adaptativa. A Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021–2026 (ETDAP) reflete este esforço de modernização, estabelecendo metas para a desmaterialização de processos, a interoperabilidade de sistemas e a capacitação digital dos trabalhadores públicos (ETDAP, 2024). No plano académico, autores como Zolak

Poljašević et al., (2025) sublinham que a modernização administrativa requer a integração de práticas de gestão de pessoas baseadas em competências digitais e cultura de inovação (Viola, 2021).

Neste contexto, a Câmara Municipal de Bragança constitui um caso relevante de análise, por se tratar de uma autarquia que tem procurado alinhar as suas práticas de gestão de recursos humanos com a agenda nacional de transformação digital. A instituição, responsável pela prossecução dos interesses próprios da comunidade local, enfrenta os mesmos desafios de eficiência e renovação que caracterizam o setor público português, mas com uma particular proximidade ao cidadão. A experiência de estágio desenvolvida nesta autarquia oferece uma oportunidade singular de observar, em contexto real, as práticas de GRH, os seus constrangimentos e o modo como a digitalização dos processos administrativos se torna uma ferramenta de modernização institucional. A adoção de sistemas informatizados de gestão de pessoal, como os módulos de processamento de vencimentos e gestão de assiduidade, reflete este movimento de inovação e automatização (InnuxTime HR, 2025).

O presente relatório de estágio tem como objetivo geral analisar as práticas de gestão de recursos humanos na Câmara Municipal de Bragança, tendo em conta o impacto da digitalização institucional e as aprendizagens decorrentes da experiência prática. De forma mais específica, pretende-se identificar os principais processos de recursos humanos na autarquia, compreender como estes têm sido adaptados à era digital, avaliar os resultados observados durante o estágio e propor recomendações que contribuam para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas no setor público local. Assim, procura-se responder a questões como: quais os processos de GRH mais relevantes na estrutura municipal, em que medida estes processos têm sido digitalizados e com que desafios, e de que forma as práticas observadas podem ser otimizadas para promover maior eficiência e satisfação dos trabalhadores.

Metodologicamente, o relatório assenta numa abordagem qualitativa, combinando a observação participante e a análise documental como principais técnicas de recolha e interpretação de dados. A natureza do estudo é aplicada e descritiva, enquadrando-se na tipologia de relatório de estágio com estudo de caso institucional. A observação direta das práticas e a análise de documentos internos, como o mapa de pessoal, os regulamentos e os registos administrativos, permitiram compreender as dinâmicas organizacionais da autarquia e avaliar a aplicação prática dos princípios de gestão de recursos humanos.

O trabalho estrutura-se em cinco pontos interligados. O ponto 1 apresenta o enquadramento teórico sobre a GRH e a sua evolução no setor público. O ponto 2 descreve a administração local portuguesa e caracteriza a Câmara Municipal de Bragança enquanto entidade estudada. O ponto 3 detalha a metodologia de investigação adotada, explicitando as opções metodológicas e os procedimentos seguidos. O ponto 4 analisa as atividades desenvolvidas durante o estágio, articulando-as com os fundamentos teóricos e as práticas observadas. Por fim, sintetizam-se as principais conclusões, limitações e linhas futuras de investigação, propondo caminhos para a

modernização contínua da gestão de pessoas e para a consolidação da cultura digital na administração local portuguesa.

1. Enquadramento Teórico

1.1 Conceito e evolução da Gestão de Recursos Humanos

A expressão Gestão de Recursos Humanos (GRH) passou por uma evolução profunda ao longo do século XX, desde funções primordialmente administrativas (registo, remuneração, cumprimento de normativos) até uma abordagem estratégica que reconhece os trabalhadores como capital humano e parceiros no alcance dos objetivos institucionais. Em termos gerais, a GRH designa o conjunto de práticas, políticas e sistemas que visam gerir a relação entre pessoas e organizações, assegurando tanto a contribuição para a missão institucional quanto o desenvolvimento das capacidades individuais (Chiavenato, 1999; Farazmand, 2006 & Roesch, 2012).

No contexto da administração pública, essa evolução adquire contornos específicos: a GRH pública deve conciliar exigências legais, regime estatutário dos servidores, princípios constitucionais (legalidade, imparcialidade, eficiência) e pressões por modernização. Em Portugal, esse percurso envolveu reformas institucionais e administrativas que buscaram incorporar práticas de gestão inspiradas no setor privado, mas adaptadas às particularidades do setor público.

A influência da Nova Gestão Pública (*New Public Management, NPM*) é fundamental para compreender essa transição. O NPM defende a introdução de práticas gerenciais (medições de desempenho, accountability, descentralização, foco no cliente) no setor público, como forma de aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos (Farazmand, 2006). No entanto, sua adoção nem sempre é linear ou uniforme, e muitas organizações públicas mantêm uma tensão entre as exigências burocráticas tradicionais e os modelos gerenciais emergentes.

Em Portugal, a investigação em GRH revela essa tensão e mostra como as reformas legais e organizacionais tendem a empurrar a administração pública para tendências mais estratégicas, ainda que com restrições próprias ao estatuto, cultura institucional e recursos disponíveis. Um estudo que sistematiza a investigação portuguesa em GRH aponta que o desenvolvimento das práticas é influenciado por fatores contextuais e institucionais mais do que por recomendações panóticas (Neves & Gonçalves, 2009).

Além disso, estudos centrais sobre GRH pública destacam que a lógica de profissionalização, meritocracia e accountability se torna mais presente nas reformas contemporâneas da administração pública portuguesa, embora em muitos casos a estrutura formal ainda se sobreponha à prática gerencial real (J. L. C. Da Silva, 2014).

1.2 A GRH no setor público

A GRH no setor público difere da GRH no setor privado por sua inserção institucional complexa: está subordinada a normas legais rígidas, tem maior transparência pública exigida, e lida com motivações extrínsecas (serviço público, estabilidade, equidade) mais intensas. Por isso, práticas de RH em organizações públicas precisam equilibrar eficiência, legitimidade e responsabilidade (governança) (Moreira, 2008).

1.2.1 Especificidades e desafios

Uma das peculiaridades da GRH pública é seu carácter normativo: decisões de recrutamento, mobilidade, promoção ou remuneração estão sujeitas a leis, regulamentos internos e avaliações externas. Por exemplo, cargos de direção em muitos casos devem seguir apreciações da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP), garantindo transparência, mérito e neutralidade na escolha dos dirigentes (CReSAP, n.d.).

Outra distinção importante é o perfil de motivação dos servidores públicos. Esses trabalhadores nem sempre respondem apenas a incentivos econômicos; fatores como estabilidade, reconhecimento, sentido de missão, igualdade de tratamento e cultura institucional têm peso elevado. A literatura aponta que motivadores intrínsecos podem desempenhar papel central na motivação e desempenho no setor público.

Também a avaliação de desempenho em âmbito público é frequentemente mais complexa: deve conciliar critérios objetivos e subjetivos, respeitar normativos legais e garantir isonomia entre servidores. O sistema SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública) é um

exemplo central em Portugal, ainda que seu uso prático nem sempre se traduza em incentivos reais nem em força motivadora, mas mais como obrigação formal.

1.2.2 Enquadramento legal e institucional português

O arcabouço legal que regula a GRH pública em Portugal é extenso e estruturado. Apresentam-se alguns diplomas centrais, a saber:

- **Lei n.º 35/2014** (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas): regula direitos, deveres, regime de vínculo, mobilidade, avaliação, entre outros;
- **Lei n.º 75/2013** (Lei da Autonomia Local): define competências e estrutura das autarquias municipais, com implicações para gestão de pessoal nas câmaras municipais;
- **Lei n.º 2/2020** (Lei da transformação digital e capacitação): inclui normas relativas à qualificação e capacitação digital dos trabalhadores públicos e promoção da digitalização institucional (PGD Lisboa, 2020);
- A criação de serviços partilhados de RH, como via **eSPap – Serviços Partilhados da Administração Pública**, representa uma tentativa de centralizar, padronizar e racionalizar processos de gestão de pessoal entre entidades públicas (eSPap, 2024).

Adicionalmente, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) monitora e publica relatórios sobre a situação dos recursos humanos na administração pública (ex: catálogos estatísticos de RH) (Castel-Branco et al., 2005). Esses elementos legais funcionam como estrutura de sustentação obrigatória para qualquer prática de GRH pública, mas também impõem constrangimentos, prazos rígidos, procedimentos de concurso, limitações financeiras e necessidade de legitimidade institucional.

1.3 Funções e Práticas Essenciais da GRH

A implementação da GRH em organizações públicas materializa-se através de várias funções e práticas que servem como instrumentos operacionais para transformar visão estratégica em ação concreta (J. L. C. Da Silva, 2014). A seguir, discutem-se as mais relevantes, com ênfase nos seus desafios e relevância para o contexto de estágio.

1.3.1 Planeamento e Análise de Funções

O planeamento de recursos humanos envolve antecipar as necessidades de pessoal em quantidade e perfil, para garantir que a organização disponha de capacidades ajustadas aos seus objetivos. Em contextos públicos, isso requer análise de cargas de trabalho, previsões demográficas do quadro de pessoal e coordenação com o plano orçamental municipal. A análise de funções permite mapear atribuições, requisitos técnicos e comportamentais esperados, servindo de base para recrutamento, avaliação e formação (InnuxTime HR, 2025; Shafritz & Hyde, 2012).

1.3.2 Recrutamento e Seleção na Administração Pública

No setor público, o recrutamento e a seleção são procedimentos regulados por normas legais, editais de concurso e princípios de transparência, imparcialidade e mérito. A Lei n.º 35/2014 e regulamentos específicos impõem critérios de habilitação, experiência e procedimentos auditáveis. Em muitos casos, os anúncios de concurso, a avaliação curricular e provas práticas ou orais são padronizados, garantindo igualdade de acesso. A institucionalização dessas práticas, porém, enfrenta desafios como rigidez normativa, lentidão e falta de atratividade para novas gerações (Da Silva, 2014; Protovedo et al., 2024).

1.3.3 Acolhimento e integração de novos colaboradores

Uma prática muitas vezes negligenciada, o acolhimento (*onboarding*) é essencial para garantir que novos funcionários estejam aptos a integrar-se cultural e funcionalmente na instituição. Medidas como formação inicial, mentorias, manual de procedimentos e acompanhamento por colegas mais experientes podem reduzir o tempo de adaptação e aumentar o compromisso institucional (Roesch, 2012).

1.3.4 Formação profissional e desenvolvimento de competências

A formação contínua é peça-chave para manter a relevância das equipas face às mudanças administrativas, tecnológicas e legislativas. Em autarquias, a formação costuma focar temas como gestão documental, sistemas de informação, ética pública, legislação municipal e literacia digital. No entanto, é frequente que essa formação seja reativa, isto é, respondendo a exigências imediatas em vez de parte de um plano estratégico de longo prazo. Essa limitação impede que a formação contribua para o desenvolvimento sustentado de capacidades institucionais (Lopes et al., 2023).

1.3.5 Avaliação de desempenho (SIADAP e modelos comparados)

A avaliação de desempenho é um elemento central de accountability e melhoria contínua. Em Portugal, o SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública é o enquadramento legal para essa função (SIADAP, 2024). O SIADAP integra três subsistemas: avaliação de serviços (SIADAP 1), avaliação de dirigentes (SIADAP 2) e avaliação dos trabalhadores (SIADAP 3).

No SIADAP 3, a avaliação é bianual, abrangendo dois anos civis consecutivos, e começa com a contratualização de objetivos e competências; segue-se a avaliação por compromissos cumpridos, competências demonstradas, e finaliza-se com a atribuição de menção qualitativa (por exemplo, “Excelente”, “Muito Bom”, “Bom”, etc.) (SIADAP 3, 2024).

Recentemente, o Decreto-Lei n.º 12/2024 introduziu revisões importantes ao SIADAP, incluindo ajustes nos ciclos avaliativos, fortalecimento da objetividade e maior transparência nas avaliações (CCDR Norte, 2025). Críticas ao SIADAP ressaltam que, apesar de bem concebido, em muitos

contextos a avaliação permanece como exercício formal, sem real vínculo a progressão, feedback ou incentivos efetivos. Em casos práticos, a “percepção de justiça” no processo avaliativo influencia a aceitação do sistema e o compromisso dos avaliados (Correia et al., 2019).

1.3.6 Benefícios, recompensas e motivação no setor público

As recompensas em organizações públicas tendem a ser menos flexíveis que no setor privado: baseadas em regimes estatutários, carreiras fixas, escalões e progressões. Contudo, benefícios sociais (como ADSE, apoio a mobilidade ou ajudas de custo) e reconhecimento simbólico (elogios, visibilidade institucional) podem influenciar significativamente a motivação. A literatura em gestão pública enfatiza que incentivos extrínsecos devem ser complementados por motivação intrínseca: propósito, participação, autonomia e reconhecimento, para que o desempenho seja sustentável (Resende & Correia, 2025).

1.4 Inovação e Transformação Digital na GRH Pública

A transformação digital da Administração Pública representa um dos maiores desafios contemporâneos da gestão pública, redefinindo a forma como os serviços são planeados, executados e avaliados. No contexto português, as autarquias locais têm vindo a adotar progressivamente sistemas de informação integrados, plataformas digitais de gestão documental e modelos de trabalho em rede, o que tem implicações diretas na Gestão de Recursos Humanos (GRH) (DGAEP, 2023; ETDAP, 2024).

De acordo com Rocha (2020), a digitalização na administração pública deve ser entendida não apenas como uma atualização tecnológica, mas como uma mudança cultural e organizacional profunda, que exige novas competências, estruturas mais flexíveis e liderança adaptativa. Nesse sentido, a GRH assume um papel estratégico na capacitação digital dos trabalhadores públicos, na promoção da cultura de inovação e na gestão da mudança organizacional.

1.4.1 Teoria e pilares da transformação digital pública

A transformação digital (TD) no setor público vai além da mera introdução de tecnologia: exige reorganização institucional, cultura digital e capacitação de pessoal. Segundo Ciancarini, Giancarlo e Grimaudo (2023), quatro pilares sustentam uma TD com sucesso: dados abertos, infraestruturas tecnológicas, competências digitais e processos ágeis. Como salientam esses autores, a transformação digital é um processo sistêmico que requer coordenação entre tecnologias, estruturas organizacionais e usuários, de modo a produzir serviços públicos mais eficientes, transparentes e centrados no cidadão.

1.4.2 Cultura Organizacional e Inovação na Administração Local

A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um dos fatores determinantes do sucesso das iniciativas de transformação digital na administração pública. Segundo Martins e Terblanche (2003), a cultura organizacional representa o “conjunto de valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma organização e determinam a forma como esta reage às mudanças e desafios”. Conforme defendem Saraiva e Almeida (2018), “as organizações, que constituem o tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea, possuem uma cultura e um clima organizacional distinto que importa conhecer, dado o seu potencial explicativo no funcionamento da organização” (p. 25).

Esta dimensão simbólica e comportamental influencia diretamente a capacidade das instituições públicas para adotar novas tecnologias e promover a inovação. Nas autarquias locais portuguesas, a cultura administrativa é tradicionalmente caracterizada por valores de estabilidade, formalidade e hierarquia, herança de uma estrutura burocrática centrada na conformidade normativa e na previsibilidade (Rocha, 2020). Embora estas características garantam controlo e uniformidade, podem, em contrapartida, reduzir a flexibilidade e a abertura à experimentação inovadora.

Este entendimento reforça a ideia de que, mais do que a tecnologia em si, é a forma como as pessoas partilham valores, crenças e práticas que determina a capacidade das instituições públicas para inovar e adaptar-se. A cultura representa a “personalidade da organização”, composta não apenas por normas formais, mas também por regras não escritas e pressupostos psicossociais que orientam as atitudes e comportamentos dos seus membros (Saraiva & Almeida, 2018, p. 27). Assim, a transformação digital exige, antes de tudo, mudanças culturais, onde a aprendizagem e a colaboração são fomentadas como valores centrais.

Nas autarquias locais portuguesas, a cultura administrativa tende a refletir valores de estabilidade, hierarquia e conformidade normativa (Rocha, 2020), o que pode dificultar a adoção de soluções digitais e a experimentação inovadora. Contudo, segundo Viola (2021), a criação de uma cultura de inovação requer autonomia decisória, colaboração interdepartamental e tolerância ao erro construtivo aspetos ainda incipientes em muitas instituições públicas.

De acordo com o estudo de Saraiva e Almeida (2018), “a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa e que dá forma às atitudes e comportamentos dos seus membros” (p. 27). Este argumento é particularmente relevante no contexto municipal, onde o sucesso da modernização depende da capacidade da organização de alinhar práticas de gestão com os valores partilhados pelos colaboradores e cidadãos.

A cultura organizacional, portanto, não é apenas um conjunto abstrato de valores, mas um mecanismo ativo de gestão e controlo simbólico: define o que é valorizado, reconhecido e legitimado dentro da instituição. A mesma fonte afirma que “as práticas de gestão de recursos humanos são consideradas expressão da cultura da organização” (Saraiva & Almeida, 2018, p. 27), o que significa

que políticas de recrutamento, formação e avaliação devem ser coerentes com os valores e objetivos organizacionais.

Além disso, a literatura demonstra que uma cultura organizacional forte e positiva potencia a inovação, o compromisso e a produtividade, enquanto culturas rígidas e hierarquizadas tendem a gerar resistência à mudança e fraca adesão tecnológica (Dubrin, 2003; Melo et al., 2015; Saraiva & Almeida, 2018). Como reforçam estes autores, a cultura é multidimensional e manifesta-se em níveis individual, grupal e institucional, sendo “determinante do sucesso ou fracasso da organização” (p. 27).

Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) deve assumir um papel ativo na modelação da cultura organizacional, através de práticas de formação, comunicação interna e reconhecimento que estimulem comportamentos inovadores e colaborativos. No caso da administração local, isto traduz-se na criação de contextos de trabalho que valorizem a aprendizagem, a participação e o serviço público de qualidade.

Por outro lado, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2023) destaca que a mudança cultural nas autarquias depende da capacidade de promover uma mentalidade colaborativa e orientada para resultados, onde o erro é entendido como oportunidade de aprendizagem e não como falha punitiva.

Viola (2021) reforça que uma cultura de inovação na administração pública só se consolida quando há autonomia decisória, colaboração interdepartamental e reconhecimento do mérito individual e coletivo. Nessa perspetiva, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel central na criação de ambientes organizacionais favoráveis à criatividade, à partilha de conhecimento e à aprendizagem contínua.

O estudo de Gomes et al. (2024), conduzido em universidades públicas portuguesas, demonstra que a perceção de justiça organizacional e abertura à mudança é determinante para o envolvimento dos trabalhadores e para a geração de ideias inovadoras. De forma semelhante, Rodrigues e Santos (2023) argumentam que a motivação e o reconhecimento simbólico são elementos essenciais para o desenvolvimento de culturas de confiança e inovação no setor público. Neste contexto, a inovação administrativa local deve ser vista como um processo sociotécnico, onde a tecnologia atua como instrumento de modernização, mas o verdadeiro motor da mudança reside nas pessoas, nas lideranças e nas práticas culturais promovidas internamente.

1.4.3 Digitalização de processos e gestão documental

Um dos maiores desafios práticos da digitalização na GRH é a transição de processos físicos (formulários, contratos, registos) para suportes eletrónicos. Isso implica digitalização de documentos, utilização de sistemas de gestão documental, e interoperabilidade entre bases de dados. A estratégia nacional eAgenda, bem como a ETDAP (Estratégia para a Transformação

Digital da Administração Pública 2021-2026), define metas claras de desmaterialização e interoperabilidade (ETDAP, 2024).

Em Portugal, observa-se que o setor de recursos humanos já apresenta um elevado grau de digitalização (estimado em 84 %) em muitos casos, embora com disparidades entre municípios de maiores e menores recursos (RHmagazine, 2022). No âmbito municipal, plataformas como o InnuxTime HR ganham destaque por automatizar controlo de assiduidade, gestão de férias, turnos e ausências, favorecendo a redução de carga administrativa e o reforço da transparência interna (InnuxTime HR, 2025).

1.4.4 People Analytics e decisão baseada em dados

Uma etapa mais avançada da GRH digital é o uso de **People Analytics** - aplicação de técnicas analíticas e estatísticas aos dados dos recursos humanos para informar decisões estratégicas. Os sistemas disponibilizam dashboards com indicadores de absentismo, formação, desempenho e rotatividade, permitindo previsões e intervenções proativas. Essa prática ainda é incipiente nas autarquias portuguesas, mas apresenta elevado potencial para otimização e responsabilização (Ciancarini et al., 2023; RHmagazine, 2022).

Na era contemporânea, as organizações estão cada vez mais a adotar People Analytics como instrumento chave para transformar dados sobre o capital humano em decisões estratégicas. Por exemplo, a empresa Deloitte destaca que numa “cultura centrada em dados” permanece o fator mais influente para a maturidade em People Analytics. Neste contexto, o simples acúmulo de dados não é suficiente, é essencial que esses dados sejam integrados nos processos de decisão, com foco em resultados de negócio e não apenas em relatórios. A adoção de People Analytics facilita a gestão de talentos, a previsão de necessidades de força de trabalho e o alinhamento entre a estratégia da organização e o desempenho do colaborador. Porém, o uso desta ferramenta apresenta desafios, entre eles, a insuficiente literacia em dados dos gestores, a falta de confiança na qualidade dos dados e questões éticas e de privacidade à volta dos dados dos colaboradores. Finalmente, para que People Analytics realmente contribua para decisões mais eficazes, é preciso que se mova de uma lógica “orientada por dados” para uma lógica “centrada na decisão”, ou seja, que a análise de dados seja usada ativamente para orientar o quê decidir, quando e porquê (Margherita, 2023).

1.4.5 Capacitação digital, cultura de inovação e barreiras

A literatura indica que culturas organizacionais flexíveis, liderança comprometida e envolvimento dos funcionários são determinantes para o sucesso da digitalização (Gomes et al., 2024; RGPD, 2016; Rocha, 2020; Rodrigues & Santos, 2023). A eficácia da digitalização na administração pública depende, em grande medida, das competências digitais dos seus gestores e colaboradores, bem como da cultura organizacional que orienta comportamentos e atitudes no local de trabalho. A

literatura tem evidenciado que a transformação digital não é apenas um processo tecnológico, mas sobretudo organizacional e humano (Ciancarini et al., 2023; Rocha, 2020).

Em muitos municípios portugueses, observam-se disparidades significativas nos níveis de literacia digital, resistência à mudança e escassez de recursos destinados à formação contínua. O documento estratégico ETDAP 2021–2026 reconhece explicitamente esses desafios, definindo como meta a “capacitação digital universal dos trabalhadores públicos” e a criação de percursos formativos personalizados para diferentes níveis de proficiência digital (ETDAP, 2024).

Entre as principais barreiras à digitalização identificadas pela investigação destacam-se:

- **infraestruturas tecnológicas insuficientes**, especialmente em autarquias de menor dimensão;
- **sistemas obsoletos e não interoperáveis**;
- **resistência cultural** à mudança por parte de quadros técnicos envelhecidos (DGAEP, 2023);
- **risco de exclusão digital** de funcionários com baixa familiaridade tecnológica;
- e **custos de manutenção elevados** dos sistemas de informação.

Estudos empíricos (Gomes et al., 2024; Rodrigues & Santos, 2023) confirmam que a cultura organizacional exerce influência decisiva sobre a adoção de inovações e o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos institucionais.

1.4.5.1. Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas partilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma instituição (Chiavenato, 1999). É o “modo de ser” da organização, transmitido através de símbolos, rituais e políticas internas, moldando a forma como as pessoas interagem e tomam decisões.

No contexto da administração pública portuguesa, Rocha (2020) observa que a cultura organizacional tende a ser burocrática e hierarquizada, o que dificulta a inovação e a aprendizagem organizacional, exigindo uma transição gradual para culturas colaborativas e digitais.

1.4.5.2. Clima organizacional

O clima organizacional é o reflexo momentâneo da cultura, traduzindo a perceção dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as condições institucionais. Enquanto a cultura é mais estável e profunda, o clima é dinâmico e mensurável (Correia et al., 2018). Um clima organizacional positivo favorece a adoção de tecnologias e a abertura à mudança, funcionando como catalisador da inovação.

Em síntese: Segundo González-Torres et al. (2023), a cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que dão sentido ao “porquê” das ações dentro de

uma organização. O clima organizacional, por sua vez, representa a percepção coletiva dos colaboradores sobre o “como” se vive o dia-a-dia na organização, ou seja, o ambiente experienciado. A interdependência entre cultura e clima é cada vez mais evidenciada: uma cultura forte e alinhada facilita a emergência de um clima positivo e participativo. Quando o clima favorece a participação, a autonomia e o reconhecimento, os colaboradores tendem a sentir-se mais comprometidos, motivados e preparados para a mudança. Por outro lado, uma cultura rígida e pouco adaptativa, pode gerar um clima de desconfiança, resistência ou apatia. Investir no diagnóstico e no inter-relacionamento entre cultura e clima torna-se um imperativo para líderes que desejam impulsionar inovação e bem-estar no trabalho. Esse enfoque integrador foi salientado recentemente por González-Torres e outros, que apontam a necessidade de novas perspectivas e desafios neste campo de estudo.

1.4.5.3. Liderança e liderança comprometida

A liderança pode ser entendida como a capacidade de influenciar e mobilizar pessoas para alcançar objetivos comuns, gerando confiança, motivação e sentido de pertença (Figueira, 2023).

No setor público, a liderança comprometida é aquela que alia visão estratégica, ética e responsabilidade social à capacidade de envolver as equipas no processo de mudança. Segundo Rodrigues e Santos (2023), líderes comprometidos são “facilitadores da inovação”, capazes de reduzir a resistência interna e promover uma cultura de participação e aprendizagem contínua.

Deste modo, a liderança organizacional é o terceiro pilar da transformação digital. De acordo com Northouse (2021), liderança é o processo de influenciar indivíduos e grupos para atingir objetivos comuns. No setor público, uma liderança comprometida assume um papel de facilitadora da mudança, promovendo a aprendizagem, a confiança e o alinhamento entre tecnologia e pessoas.

A transição digital requer líderes capazes de comunicar a visão de mudança, envolver equipas multidisciplinares e gerir resistências naturais ao novo. Rodrigues e Santos (2023) sublinham que os líderes públicos eficazes são aqueles que promovem motivação, autonomia e reconhecimento, equilibrando a necessidade de resultados com o bem-estar organizacional.

No contexto municipal, a liderança é exercida tanto pelos dirigentes como pelos chefes de unidade. A sua capacidade para adotar uma liderança transformacional que inspira, comunica e promove a partilha de conhecimento é essencial para o sucesso da digitalização (Bass & Riggio, 2006). Por outro lado, a ausência de liderança participativa pode gerar resistência cultural, baixa adesão tecnológica e fragmentação entre departamentos.

1.5 A administração local em Portugal: princípios e competências

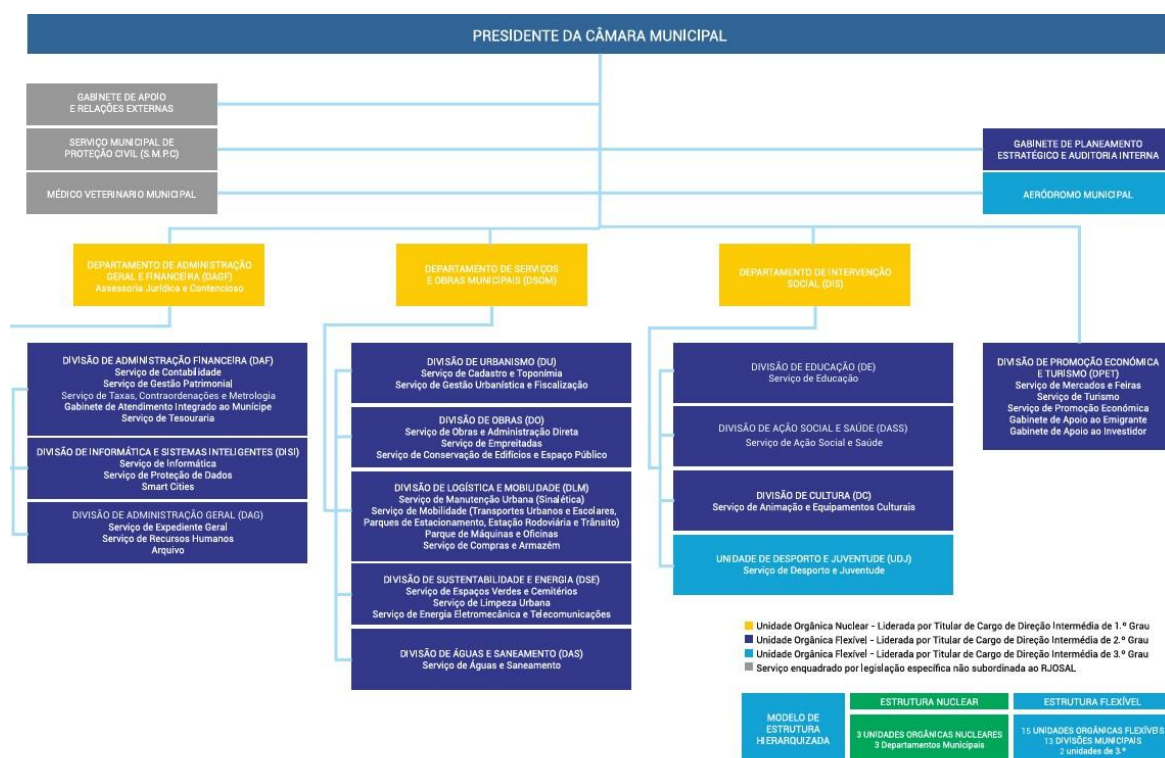
A administração local em Portugal é regulada pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro (Regime Jurídico das Autarquias Locais), que define as competências dos municípios, a autonomia local e a estrutura administrativa (AR, 2013). A câmara municipal exerce funções executivas no município,

em áreas como urbanismo, redes viárias, ambiente, ação social, cultura e educação complementar. Essa diversidade impõe exigências amplas sobre os recursos humanos municipais, tanto em termos de especialização quanto de capacidade de adaptação.

No âmbito da GRH local, os municípios devem conciliar as obrigações legais de regime estatutário, concursos públicos, mobilidade interna e aplicação de normativos com a necessidade de flexibilidade, eficiência e inovação nos serviços. A tensão entre controle central e autonomia local se manifesta nas decisões de alocação de pessoal, definição de políticas internas e capacidade de inovação administrativa.

1.6 Estrutura organizacional e missão da Câmara Municipal de Bragança

A Câmara Municipal de Bragança funciona como órgão executivo do município, composto por um presidente e vereadores, e organiza-se internamente por serviços municipais subordinados a divisões especializadas (CM Bragança, 2025). O organograma oficial disponibilizado indica divisões como Administração Geral, Ação Social, Serviços Municipais, entre outras, conforme o Regulamento Orgânico dos Serviços Municipais (via site institucional) (CM Bragança Organograma, 2022).



Versão_01_2022_01.01

Figura 1: Organograma da CM Bragança

Fonte: (CM Bragança Organograma, 2022)

A missão declarada da autarquia é definir e executar políticas que promovam o desenvolvimento sustentável e integral do município, atuando em várias áreas como mobilidade, infraestruturas, proteção social e cultura (CM Bragança, 2025). A estrutura orgânica disponibilizada segue o organograma disponível no site oficial da câmara (CM Bragança Organograma, 2022).

1.7 Recursos humanos municipais: quadro de pessoal, organograma e dimensões

No portal da transparência, a Câmara Municipal publica informações relativas ao pessoal municipal, contratos, procedimentos concursais e estrutura organizacional (Transparência e Dados Abertos, 2025). A página de “Recursos Humanos” do site municipal confirma a existência de dados públicos sobre cargos, remunerações e pessoal agregado (RH CM Bragança, 2025). Através dessa publicação, é possível identificar categorias profissionais, níveis de remuneração e regras aplicáveis no âmbito da administração local.

O organograma vigente mostra uma estrutura típica de autarquia de média dimensão, com serviços nucleares e divisões de apoio, especificando interligações entre departamentos e a hierarquia administrativa (CM Bragança Organograma, 2022). Este organograma serve como base para entender onde se insere a Divisão de Recursos Humanos e como se relaciona com outras unidades (financeira, administração geral, serviço social).

1.8 Políticas de recursos humanos na Câmara Municipal de Bragança

1.8.1 Recrutamento, seleção e mobilidade interna

No âmbito municipal, os processos de recrutamento obedecem aos normativos legais do regime estatutário e aos procedimentos de concurso ou mobilidade interna. A Câmara Municipal publica avisos de abertura de concursos e informações sobre procedimentos de seleção no portal da transparência (Transparência e Dados Abertos, 2025). A mobilidade entre cargos da autarquia é regulada por legislação nacional e pelas normas internas do regulamento organizacional.

1.8.2 Formação e capacitação

Embora não haja um plano formativo público extenso no site, os dados disponíveis sugerem que ações formativas pontuais ocorrem conforme necessidade, especialmente em áreas técnicas, uso de sistemas e regulamentação municipal. Os relatórios públicos da autarquia e o seu índice de transparência indicam a publicação de iniciativas de formação e registos de pessoal qualificado (Transparência e Dados Abertos, 2025). Em muitos casos municipais, essa formação costuma ser reativa, atendendo a exigências pontuais legais ou tecnológicas.

1.8.3 Avaliação de desempenho e reconhecimento

Como em outras câmaras municipais, a Câmara de Bragança aplica o SIADAP no âmbito da administração pública portuguesa, com procedimentos anuais ou bianuais para avaliação de serviço e desempenho. No entanto, a informação pública não detalha claramente a efetiva ligação entre avaliação, incentivos e progressão profissional. A transparência municipal oferece dados relacionados a contratos, remunerações e pessoal ativo, mas não publicita amplamente os resultados ou efeitos da avaliação de desempenho (CCDR Norte, 2025; Transparência e Dados Abertos, 2025).

1.8.4 Remuneração, benefícios e incentivos

No portal da transparência municipal, são publicados os vencimentos dos cargos eleitos, bem como as despesas de representação e ajudas de custo associadas (Transparência e Dados Abertos, 2025). Em relação ao pessoal municipal, constam informações sobre remunerações contratadas e categorias de pessoal, o que permite transparência no regime remuneratório dos trabalhadores públicos. Os incentivos são essencialmente os previstos no regime estatutário, complementados por benefícios como ADSE, ajudas de custo e apoios sociais municipais (quando aplicável).

2. Metodologia de Investigação

O presente capítulo descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento do estágio curricular realizado na Câmara Municipal de Bragança (CMB) e para a consecução dos objetivos definidos neste relatório de estágio. O estágio integrou-se no plano de estudos do Mestrado em Gestão Pública e constituiu uma oportunidade de observação direta e análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em contexto de administração local.

A escolha metodológica reflete a natureza aplicada do trabalho: pretendeu-se compreender, através da experiência prática e de uma abordagem sistemática, como os processos de GRH - nomeadamente o registo e digitalização de processos individuais, o controlo de assiduidade, as ajudas de custo e a articulação com a ADSE, são operacionalizados na autarquia.

Assim, a metodologia estrutura-se a partir de uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, suportada por observação participante e análise documental, com o objetivo de integrar teoria e prática na compreensão das dinâmicas administrativas locais.

2.1. Tipo e natureza do estudo

A investigação enquadra-se num estudo de caso único (Yin, 2018), centrado na Câmara Municipal de Bragança enquanto unidade organizacional específica. Este tipo de abordagem permite analisar, em profundidade, fenómenos complexos e contextuais, integrando múltiplas fontes de evidência (documentos, relatórios, observação direta e reflexões de estágio).

A natureza qualitativa do estudo justifica-se pela necessidade de compreender processos administrativos e comportamentos organizacionais que não podem ser plenamente captados por métodos quantitativos. Os estudos qualitativos privilegiam a compreensão interpretativa, a observação contextualizada e o significado atribuído pelos participantes às suas práticas (Hagenah, 2017).

A dimensão exploratória decorre do facto de a investigação procurar descrever e interpretar as práticas de GRH numa autarquia específica, sem a pretensão de generalização estatística, mas antes de construção de conhecimento aplicável e transferível para contextos semelhantes.

2.2. Enquadramento metodológico

A metodologia seguiu uma estratégia de investigação qualitativa aplicada, combinando as seguintes técnicas:

- **Observação participante:** realizada durante o período de estágio, permitiu compreender os procedimentos internos, a interação entre departamentos e as rotinas administrativas quotidianas, conforme a tabela A2 no anexo.
- **Análise documental:** incluiu a consulta de regulamentos internos, legislação aplicável, mapas de pessoal, formulários administrativos, registos de formação, planos de atividades e relatórios de desempenho.
- **Registo reflexivo:** manteve-se um diário de estágio, no qual foram registadas as atividades desenvolvidas, dificuldades, aprendizagens e observações críticas sobre a prática profissional.

Esta combinação de métodos, conhecida como triangulação de fontes, reforça a validade dos resultados e permite obter uma visão mais holística da realidade institucional (Roesch, 2012).

2.3. Procedimentos e etapas do estudo

O processo metodológico desenvolveu-se em quatro fases complementares:

a) Planeamento do estágio

Definição dos objetivos gerais e específicos, em articulação com a orientadora académica e o supervisor institucional. Foram delineadas as áreas de atuação (recursos humanos, documentação, ADSE e assiduidade) e o cronograma das atividades.

b) Observação e execução das tarefas

Durante o estágio, o estagiário integrou-se na rotina da Divisão de Recursos Humanos da CMB, participando em tarefas administrativas, recolhendo informação e analisando procedimentos. A observação direta permitiu identificar as dinâmicas internas, as ferramentas utilizadas (digitais e manuais) e os fluxos documentais.

c) Registo e análise de dados

Os dados recolhidos foram organizados tematicamente, agrupando-se em categorias como “digitalização e gestão documental”, “formação e capacitação”, “motivação e desempenho” e “valorização profissional”. Essa categorização facilitou a análise interpretativa e a comparação com a literatura teórica abordada no ponto 1.

d) Reflexão e sistematização

Com base nos registos do diário de estágio e nos documentos analisados, elaborou-se uma síntese crítica das práticas observadas, identificando boas práticas, constrangimentos e oportunidades de melhoria. Essa reflexão fundamenta a análise empírica desenvolvida no ponto 3.

2.4. Aspetos éticos da investigação

A investigação observou integralmente os princípios éticos e deontológicos aplicáveis à pesquisa em contextos institucionais. A participação do estagiário ocorreu sob supervisão direta da Divisão de Recursos Humanos, respeitando a confidencialidade e anonimato dos dados pessoais e funcionais dos trabalhadores municipais.

Todos os documentos e informações internas utilizados foram analisados exclusivamente para fins académicos, sem divulgação de dados sensíveis. Seguiu-se o disposto no Regulamento (UE) 2016/679 – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) (eur-lex.europa.eu), bem como as normas internas de conduta da Câmara Municipal de Bragança. A observação participante foi comunicada e autorizada, assegurando transparência e respeito pelos princípios de integridade, beneficência e responsabilidade social.

2.5. Limitações metodológicas

Como qualquer estudo de caso, este relatório apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o carácter único do caso, centrado apenas na Câmara Municipal de Bragança, limita a generalização dos resultados a outras autarquias. Em segundo lugar, o período temporal restrito do estágio (aproximadamente alguns meses) pode não refletir integralmente a evolução das práticas de GRH ao longo de um ciclo anual.

Além disso, a natureza qualitativa e observacional implica que a interpretação dos fenómenos observados dependa, em parte, da perceção e reflexão do estagiário, o que exige prudência

analítica. Por fim, a restrição de acesso a dados confidenciais (avaliações individuais, dados de desempenho e remuneração) limitou a possibilidade de uma análise quantitativa mais aprofundada.

Apesar dessas limitações, a triangulação entre observação, análise documental e reflexão pessoal garante robustez suficiente à análise e relevância dos resultados para a compreensão da GRH municipal.

3. Apresentação e Análise dos Resultados

O presente ponto tem como objetivo apresentar e analisar criticamente as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular realizado na Divisão de Recursos Humanos (DRH) da Câmara Municipal de Bragança, bem como refletir sobre as aprendizagens, os desafios e as implicações práticas observadas.

O estágio, de natureza obrigatória, integrou o plano de estudos do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública e permitiu ao estagiário compreender, de forma concreta, o funcionamento dos processos de gestão de recursos humanos em contexto de administração local. As tarefas realizadas nomeadamente registo e controlo de assiduidade, gestão de ajudas de custo, tratamento de dados da ADSE e digitalização de processos individuais, foram desenvolvidas em estreita colaboração com a equipa técnica da DRH e sob supervisão institucional.

A análise dos resultados é apresentada de forma temática, permitindo uma leitura integrada entre teoria e prática, com destaque para a eficiência administrativa, a modernização digital e a valorização do capital humano.

3.1. Condições gerais e enquadramento do estágio

O estágio decorreu nas instalações da Câmara Municipal de Bragança, no edifício-sede localizado na Rua Engenheiro José Beça, entre os meses de agosto e novembro de 2023. Durante este período, o estagiário foi integrado na Divisão de Recursos Humanos, unidade responsável pela gestão administrativa do pessoal, planeamento de formação, assiduidade, remunerações, benefícios sociais e avaliação de desempenho. Esta divisão está subordinada ao Departamento de Administração Geral e dispõe de técnicos superiores, assistentes técnicos e administrativos especializados.

A integração inicial incluiu sessões de acolhimento e contextualização organizacional que teve lugar no dia 01 de setembro de 2023 das 16 horas às 17h15, entre o estagiário, a supervisora (Dra. Branca Flor Cardoso Lopes Ribeiro) e a orientadora (Dra. Lígia Maria Almendra Xavier Barreira Lousada), com o objetivo de apresentação das normas internas e acompanhamento das tarefas sob supervisão direta de um técnico da DRH. Esta fase de ambientação foi essencial para compreender os fluxos de trabalho, o sistema hierárquico e as plataformas digitais utilizadas (por exemplo, softwares de gestão documental e de assiduidade).

3.2. Objetivos e plano de atividades

O estágio teve como objetivo geral consolidar competências práticas na área da Gestão de Recursos Humanos em contexto autárquico, reforçando a ligação entre o conhecimento académico e a realidade institucional.

Relativamente aos objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- Compreender a estrutura e funcionamento dos serviços de RH municipais;
- Aplicar princípios e práticas de GRH pública em atividades concretas;
- Participar em processos de digitalização, registo e organização de documentação de pessoal;
- Apoiar o controlo administrativo de assiduidade e faltas;
- Colaborar na tramitação de processos relacionados com a ADSE e ajudas de custo;
- Desenvolver competências de comunicação, organização e análise crítica.

O plano de atividades foi aprovado pela orientadora académica e pela supervisora institucional e estruturou-se em quatro áreas principais:

- 1) Gestão administrativa e documental do pessoal;
- 2) Controlo de assiduidade e registo de faltas;
- 3) Apoio a benefícios sociais e administrativos (ADSE e ajudas de custo);

- 4) Apoio à digitalização e modernização de processos internos.

3.3. Atividades desenvolvidas

3.3.1. Gestão administrativa e digitalização de processos individuais

Objetivos: Compreender o processo de digitalização dos documentos RH.

Procedimentos: Uma das tarefas centrais do estágio consistiu na organização e digitalização dos processos individuais dos trabalhadores municipais. Esta atividade visou a transição gradual dos arquivos físicos para um sistema eletrônico interno, conforme as orientações do Plano de Modernização Administrativa da CMB. O trabalho envolveu a digitalização de documentos pessoais com recurso a um computador, registos de formação, contratos, avaliações de desempenho, correspondência e despachos, bem como a sua indexação no servidor digital “Medidata” usado na instituição conforme apresentado na Figura 2. O processo seguiu normas específicas de categorização e segurança documental, assegurando a integridade dos dados e o cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) (RGPD, 2016).

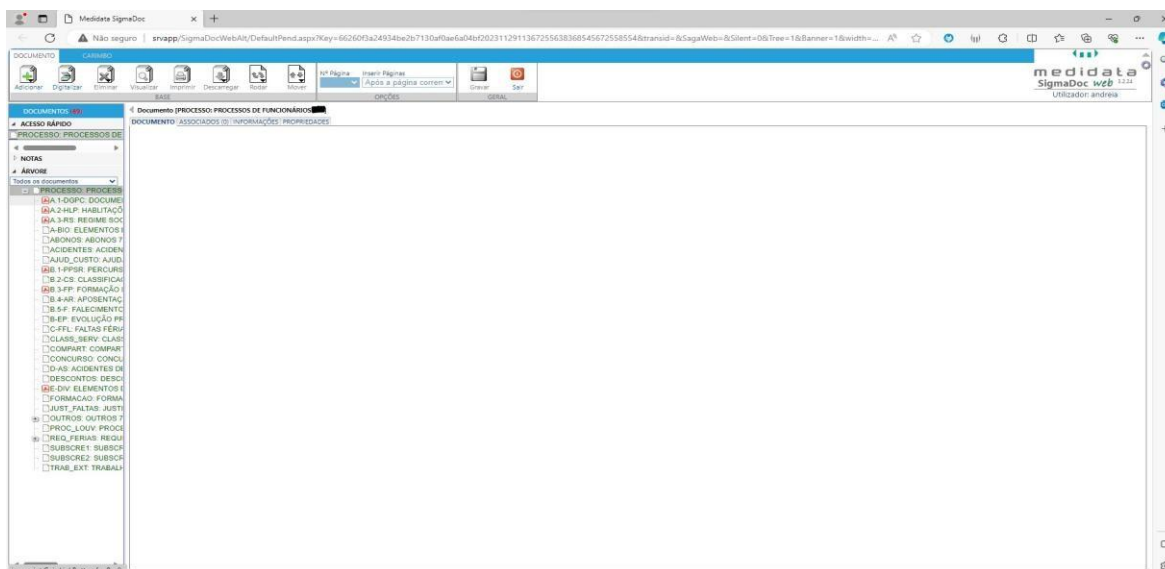


Figura 2: Interface do programa Medidata

Fonte: (Câmara Municipal de Bragança, 2023).

Recursos Utilizados: Computador, registos de formação, contratos, avaliações de desempenho, correspondência, despachos e o servidor digital Medidata.

Avaliação: Esta atividade permitiu compreender a importância da gestão documental digital como ferramenta de eficiência e sustentabilidade, reduzindo custos operacionais e facilitando o acesso rápido à informação. Estudos como os de Alvarenga et al. (2020) confirmam que a digitalização

robusta de processos administrativos favorece a transparência e a partilha de conhecimento organizacional.

3.3.2. Controlo de assiduidade e registo de faltas

Objetivos: Compreender o funcionamento do sistema de controlo de assiduidade e gestão de faltas da Câmara Municipal de Bragança (CMB), analisando a forma como este processo contribui para a equidade, transparência e eficiência administrativa. Pretendeu-se ainda observar de que modo a utilização de ferramentas digitais, como o programa *Medidata*, potencia a fiabilidade e a automatização do registo de presenças e de horas extraordinárias.

Procedimentos: Durante o estágio, colaborou-se na análise e atualização dos mapas mensais de presenças, na inserção de dados no sistema informático e na validação das justificações de faltas dos trabalhadores municipais.

O sistema de controlo utilizado pela CMB é de natureza híbrida, combinando registo digital através da aplicação *Medidata* (Figura 3) com fichas complementares manuais, utilizadas em situações excecionais (ex.: avarias, deslocações ou ausências não planeadas).

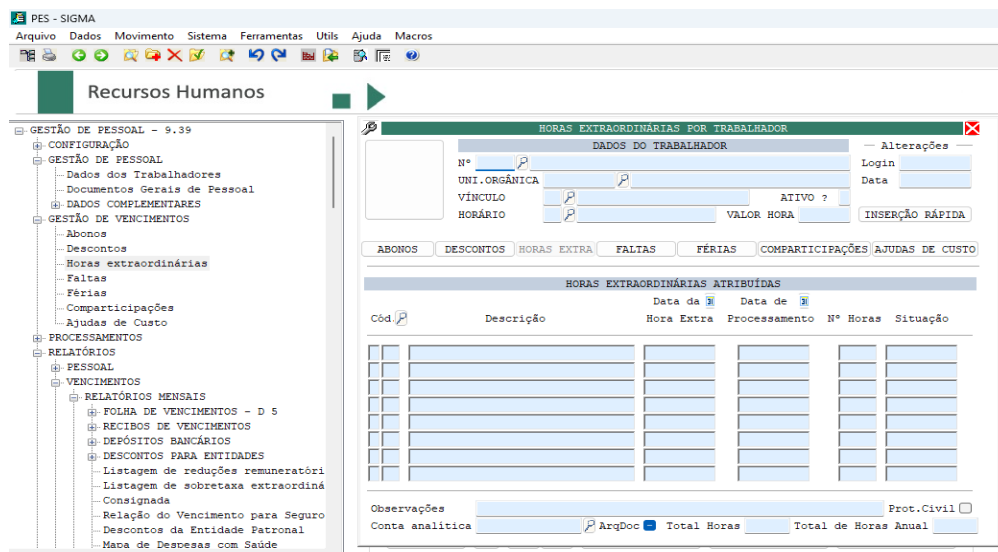


Figura 3: Interface do programa Medidata no âmbito do registo e validação das horas extraordinárias prestadas por cada trabalhador.

Fonte: (Câmara Municipal de Bragança, 2023).

O processo envolveu as seguintes etapas:

1. Extração dos registos automáticos de entrada e saída do sistema digital;
2. Conferência manual das presenças e verificação de discrepâncias;

3. Recolha e validação documental das justificações de faltas, nomeadamente declarações médicas, autorizações de chefia e comprovativos de formação;
4. Atualização dos mapas de assiduidade mensais e encaminhamento para a secção responsável pelo processamento salarial;
5. Registo e validação das horas extraordinárias prestadas, verificando conformidade com o regime legal aplicável.

A experiência permitiu constatar que, apesar da fiabilidade tecnológica do sistema digital, a necessidade de controlo manual paralelo ainda se mantém por motivos de segurança e de verificação, o que reforça a coexistência entre práticas tradicionais e ferramentas digitais em transição.

Recursos Utilizados

- Programa informático *Medidata* (software interno da CMB);
- Mapas mensais de presenças e faltas, em formato digital e físico;
- Documentos justificativos (atestados médicos, comunicações de ausência, declarações de formação, etc.);
- Computador e base de dados interna da Divisão de Recursos Humanos;
- Apoio técnico de assistentes administrativos e supervisão do técnico responsável pelo módulo de assiduidade.

Avaliação: Esta atividade revelou-se fundamental para compreender a importância da gestão de assiduidade como instrumento de responsabilização, planeamento e justiça organizacional. O contacto com o sistema permitiu observar que a digitalização do controlo de ponto trouxe ganhos de precisão e agilidade, reduzindo o erro humano e facilitando a análise posterior de dados de produtividade.

Contudo, também se verificaram desafios estruturais, como a coexistência de processos manuais e digitais, a necessidade de maior interoperabilidade entre plataformas e a importância da literacia digital dos utilizadores. Estes desafios estão documentados em estudos sobre a modernização da administração pública, que apontam a transformação digital incompleta como uma das principais causas de ineficiência nas autarquias (Rocha, 2020).

Segundo o CCDR Norte (2025) o controlo de assiduidade eficaz deve ser entendido não apenas como um mecanismo disciplinar, mas como um processo que promove confiança, transparência e cultura de corresponsabilização no serviço público.

Por sua vez, Rodrigues e Santos (2023) destacam que a motivação e o envolvimento dos trabalhadores são reforçados quando as políticas de controlo são percebidas como justas e coerentes, e não como instrumentos de punição. A reflexão sobre esta experiência confirma que a digitalização do controlo de assiduidade é um passo essencial para a eficiência e modernização administrativa, mas o seu sucesso depende de uma liderança comprometida, de cultura de confiança e de formação contínua dos colaboradores.

3.3.3. Gestão de ajudas de custo e deslocações

Objetivos: Compreender o processo de tramitação das ajudas de custo e deslocações em serviço na Câmara Municipal de Bragança (CMB), analisando o enquadramento legal, os procedimentos administrativos envolvidos e a importância da articulação entre os departamentos de Recursos Humanos e Finanças. Pretendeu-se, ainda, avaliar de que modo a integração de sistemas digitais e práticas de controlo financeiro contribui para a transparência e eficiência na gestão dos fundos públicos.

Procedimentos: Durante o estágio, o estagiário participou no processo de verificação e validação das ajudas de custo e reembolsos de deslocações, de acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 106/98, de 24 de abril, que define o regime jurídico das ajudas de custo, subsídios de transporte e compensações por deslocação em serviço público.

As principais etapas observadas e realizadas foram as seguintes:

1. **Receção dos pedidos de deslocação em serviço**, devidamente autorizados pela chefia e acompanhados de mapa de itinerário;
2. **Conferência dos mapas de deslocação** submetidos pelos trabalhadores, verificando a correspondência entre as distâncias percorridas, o tempo de deslocação e o objetivo da missão;
3. **Análise e conferência das faturas** relativas a despesas de transporte, alojamento e alimentação, assegurando o cumprimento dos limites legais e regulamentares;
4. **Cálculo dos valores devidos**, com base nas tabelas de ajudas de custo em vigor, e preparação para validação pela Divisão Financeira;
5. **Registo e encaminhamento do processo** para o pagamento, garantindo a rastreabilidade e a conformidade documental.

Este processo exigiu rigor administrativo e domínio das normas legais que regem as compensações por deslocação, bem como comunicação constante entre a Divisão de Recursos Humanos (DRH) e a Divisão Financeira, assegurando o controlo orçamental e a conformidade com o Regulamento de Execução Orçamental Municipal.

Recursos Utilizados

- **Decreto-Lei n.º 106/98, de 24 de abril** e suas atualizações;
- **Mapas de deslocação e pedidos de autorização de serviço externo;**
- **Sistema informático de gestão administrativa (*Medidata*)** e módulos de suporte financeiro;
- **Documentos comprovativos de despesas** (faturas, recibos, bilhetes de transporte, comprovativos de alojamento);
- **Apoio técnico** da equipa da DRH e validação dos cálculos pela Divisão Financeira.

Avaliação: A participação neste processo permitiu compreender o papel central da gestão de ajudas de custo na manutenção da legalidade, eficiência e transparência financeira das entidades públicas. Esta atividade revelou-se particularmente relevante para o desenvolvimento de competências técnicas e éticas, uma vez que o manuseamento de informação financeira requer elevado sentido de responsabilidade e respeito pelas normas da contabilidade pública.

Verificou-se que a tramitação de ajudas de custo na CMB decorre de forma estruturada, mas ainda enfrenta desafios relacionados com a desmaterialização total dos processos e a interoperabilidade entre os sistemas de Recursos Humanos e de Contabilidade. Tal constatação está em linha com as conclusões de Protovedo et al. (2024), que apontam que a integração digital entre serviços administrativos municipais é determinante para reduzir redundâncias e erros humanos, promovendo a eficiência operacional.

Além disso, a literatura sobre administração pública portuguesa sublinha que a gestão financeira descentralizada exige rigor documental e comunicação interdepartamental contínua (M. Silva & Rodrigues, 2025). A coordenação eficaz entre setores é, portanto, um requisito essencial para garantir o cumprimento das normas legais e orçamentais, prevenindo inconformidades e atrasos nos pagamentos.

Em termos reflexivos, esta experiência evidenciou a importância da transparência e responsabilização na gestão de fundos públicos, princípios consagrados na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro (Regime Jurídico das Autarquias Locais) e reforçados pelas orientações da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) no âmbito da boa governança municipal.

Conclui-se, assim, que a gestão de ajudas de custo e deslocações é uma componente essencial da eficiência organizacional, contribuindo não apenas para o cumprimento das obrigações legais, mas também para o fortalecimento da cultura de integridade e prestação de contas no setor público local.

O estagiário participou ainda na tramitação de ajudas de custo e reembolsos relativos a deslocações em serviço, nos termos do Decreto-Lei n.º 106/98, de 24 de abril, e suas atualizações. O trabalho

consistiu na verificação dos mapas de deslocação, conferência de faturas e cálculo de valores devidos, em articulação com a Divisão Financeira.

A participação nesta atividade permitiu compreender a importância do rigor documental e da articulação interdepartamental para garantir a conformidade legal e a eficiência financeira. A prática revelou, ainda, a relevância da integração de sistemas de RH e contabilidade, uma tendência destacada por Protovedo et al. (2024) no estudo da interoperabilidade entre serviços municipais.

3.3.4. Apoio administrativo à ADSE

Objetivos: Compreender o processo de gestão administrativa da ADSE (Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas) na Câmara Municipal de Bragança (CMB), analisando as suas implicações sociais e operacionais. O objetivo específico foi participar nas tarefas relacionadas com a atualização e tramitação de processos de beneficiários, observando o papel da administração local enquanto entidade mediadora entre os trabalhadores e o sistema central da ADSE.

Pretendeu-se, ainda, refletir sobre os desafios da digitalização no acesso e utilização da plataforma ADSE Direta, nomeadamente quanto à literacia digital dos utilizadores e à adaptação organizacional aos novos processos eletrónicos.

Procedimentos: Durante o estágio, o estagiário colaborou no apoio administrativo à gestão dos beneficiários da ADSE, com foco em quatro dimensões principais:

1. **Atualização dos dados pessoais e familiares** dos trabalhadores e dependentes, incluindo alterações de morada, estado civil e composição familiar;
2. **Verificação e validação de pedidos de reembolso** submetidos através da plataforma *ADSE Direta*, assegurando a conformidade dos documentos (faturas, recibos e comprovativos médicos);
3. **Organização e arquivo digital** dos processos de reembolso e comunicações oficiais, garantindo a rastreabilidade documental e a conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD);
4. **Apoio direto aos trabalhadores municipais**, prestando esclarecimentos sobre prazos, procedimentos e eventuais devoluções de pedidos indeferidos.

A execução destas tarefas implicou contacto permanente com o sistema ADSE Direta, o que permitiu observar o funcionamento prático do regime de proteção social dos funcionários públicos e os desafios inerentes à sua gestão digital. Verificou-se, igualmente, que muitos colaboradores de faixas etárias mais elevadas demonstram dificuldades de navegação e submissão eletrónica de pedidos, exigindo apoio presencial ou intermediação administrativa.

Recursos Utilizados

- **Plataforma ADSE Direta** (sistema eletrónico de submissão e consulta de pedidos de reembolso);
- **Base de dados interna da CMB** (dados pessoais e familiares dos trabalhadores);
- **Documentação física e digital de beneficiários** (faturas, comprovativos médicos, formulários);
- **Computador com acesso restrito e credenciais institucionais;**
- **Apoio técnico e supervisão** de assistentes administrativos da Divisão de Recursos Humanos (DRH).

Avaliação: Esta atividade revelou-se particularmente relevante pela sua dimensão social e administrativa, permitindo compreender o papel da Câmara Municipal enquanto intermediária entre o Estado e os trabalhadores públicos no âmbito da proteção social. A experiência evidenciou que a transição digital da ADSE Direta trouxe benefícios em termos de rapidez e eficiência na tramitação dos pedidos, mas também desafios consideráveis relacionados com usabilidade, inclusão digital e segurança da informação.

Conforme argumentam Lopes et al. (2023), a modernização digital dos sistemas públicos só é eficaz quando acompanhada por estratégias de capacitação digital e acessibilidade, garantindo a equidade entre os utilizadores. De modo semelhante, a Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021–2026 (ETDAP) reconhece a importância de políticas de inclusão digital para prevenir a exclusão de cidadãos e funcionários com menor literacia tecnológica (ETDAP, 2024).

Além disso, a experiência permitiu observar que a gestão de dados pessoais e médicos exige elevado nível de confidencialidade, sendo crucial o cumprimento do Regulamento (UE) 2016/679 – RGPD, que impõe medidas de segurança, consentimento informado e limitação de acesso aos dados.

Em termos reflexivos, o exercício revelou o valor humano da administração pública, que vai além da função técnica, assumindo uma vertente social de apoio e cuidado. O acompanhamento próximo dos beneficiários demonstrou que a eficiência digital deve coexistir com empatia e mediação humana, sobretudo em instituições locais, onde o contacto direto com os cidadãos e funcionários é inevitável.

3.4. Análise crítica dos resultados

A análise das atividades realizadas permite retirar várias conclusões sobre a gestão de recursos humanos na administração local e, em particular, sobre o processo de modernização da Câmara Municipal de Bragança.

Em primeiro lugar, verificou-se um esforço contínuo da autarquia em adotar práticas de digitalização e modernização administrativa, ainda que de forma gradual. A transição para processos eletrónicos e a utilização de plataformas digitais demonstram ganhos de eficiência e sustentabilidade, mas enfrentam limitações estruturais e culturais.

Em segundo lugar, observou-se que as práticas de formação e capacitação ainda não estão plenamente integradas numa estratégia de desenvolvimento de competências a longo prazo. Embora existam formações pontuais, a ausência de um plano estratégico limita o potencial transformador da aprendizagem contínua.

Em terceiro lugar, a avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores continuam a ser áreas críticas. O sistema SIADAP, embora formalmente aplicado, carece de mecanismos de feedback efetivo e de valorização do mérito. Estudos recentes (SIADAP, 2024) sublinham que a eficácia da avaliação depende da perceção de justiça e da existência de consequências concretas sobre progressão e reconhecimento.

De um modo geral, a experiência prática demonstrou que a eficiência operacional e a qualidade do serviço público dependem diretamente da articulação entre os setores e da clareza dos fluxos de comunicação. Pequenas melhorias nos processos administrativos como formulários digitais uniformizados e rotinas padronizadas, podem gerar ganhos expressivos de produtividade e satisfação laboral.

O estágio na Câmara Municipal de Bragança evidenciou que a gestão de recursos humanos é uma função estratégica e transversal, cujo impacto se estende para além da dimensão administrativa. A digitalização dos processos, a organização documental e a integração entre setores são passos decisivos para a construção de uma autarquia mais eficiente, transparente e próxima dos cidadãos.

A experiência permitiu, ainda, desenvolver competências transversais fundamentais, organização, rigor, comunicação e pensamento crítico bem como compreender a importância da ética e da confidencialidade na administração pública.

Conclui-se, assim, que a autarquia se encontra num processo progressivo de modernização institucional, em linha com a Estratégia de Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026. O sucesso dessa transição dependerá da capacidade de fortalecer a cultura organizacional, investir na formação contínua e consolidar práticas de gestão participativa e baseada em dados.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O estágio curricular desenvolvido na Câmara Municipal de Bragança (CMB) constituiu uma experiência de grande relevância académica e profissional, permitindo compreender o funcionamento real da administração local e das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em contexto público. A integração na Divisão de Recursos Humanos possibilitou observar diretamente os processos administrativos, a dinâmica organizacional e os desafios enfrentados na modernização dos serviços.

A análise teórica e empírica realizada ao longo deste trabalho evidenciou que a GRH na administração local portuguesa atravessa um período de transição, marcado por uma crescente digitalização e pela tentativa de integrar práticas mais estratégicas e centradas nas pessoas. A Câmara Municipal de Bragança reflete esta realidade: apresenta uma estrutura administrativa consolidada, rigorosa e transparente, mas ainda fortemente marcada por procedimentos burocráticos e dependência de normas estatutárias.

As atividades desenvolvidas nomeadamente a digitalização de processos individuais, o controlo de assiduidade, a tramitação de ajudas de custo e o apoio à ADSE, revelaram a importância da articulação entre eficiência administrativa, inovação tecnológica e valorização dos trabalhadores. Verificou-se um avanço significativo na desmaterialização documental e na adoção de sistemas digitais, em consonância com a Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026 (ETDAP, 2024). No entanto, persistem desafios ligados à interoperabilidade entre sistemas, à literacia digital dos colaboradores e à falta de um plano estratégico de formação e desenvolvimento de competências.

Do ponto de vista organizacional, observou-se que a motivação e o desempenho dos trabalhadores continuam a depender fortemente de fatores intrínsecos, como o sentido de missão pública, o reconhecimento e o ambiente de trabalho colaborativo. O SIADAP, embora estruturado e legalmente obrigatório, ainda é percecionado como um mecanismo formal e pouco associativo à progressão de carreira. Conforme sublinha o CCDR Norte (2025), a eficácia dos sistemas de avaliação no setor público requer ligação direta entre mérito, reconhecimento e desenvolvimento profissional.

A experiência demonstrou também que a GRH municipal, para além da sua função administrativa, é um instrumento de governação estratégica. O seu papel na implementação da transformação digital, na gestão por competências e na formação de uma cultura organizacional orientada para a inovação é determinante para a sustentabilidade institucional. Como defendem Lopes et al. (2023), o sucesso da administração pública moderna depende da capacidade de alinhar pessoas, processos e tecnologia em torno de objetivos comuns.

O presente relatório apresenta algumas limitações metodológicas e contextuais que importa reconhecer.

Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso único, centrado na Câmara Municipal de Bragança, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outras autarquias, embora permita uma análise aprofundada e contextualizada.

Em segundo lugar, o período temporal do estágio (cerca de alguns meses) limitou a observação de transformações de longo prazo, como os efeitos da digitalização total ou da implementação contínua de formação.

Em terceiro lugar, houve restrição de acesso a dados internos sensíveis, nomeadamente resultados detalhados de avaliações de desempenho e indicadores de produtividade, por razões de confidencialidade e proteção de dados pessoais (conforme o Regulamento Geral de Proteção de Dados - RGPD).

Por fim, a interpretação qualitativa baseada na observação participante implica um certo grau de subjetividade analítica, mitigado, contudo, pela triangulação com fontes documentais e teóricas. Estas limitações, longe de comprometer a validade do estudo, abrem espaço para novas investigações complementares.

Com base nas conclusões e limitações identificadas, propõem-se as seguintes futuras linhas de investigação:

1. **Estudos comparativos entre autarquias portuguesas:** analisar diferentes modelos de gestão de recursos humanos e graus de maturidade digital, identificando boas práticas replicáveis.
2. **Avaliação longitudinal da transformação digital:** investigar o impacto da digitalização na eficiência, satisfação e cultura organizacional, ao longo de períodos plurianuais.
3. **Análise da literacia digital e da formação contínua:** examinar a relação entre competências digitais dos trabalhadores públicos e o sucesso da modernização administrativa.
4. **Aplicação de People Analytics na GRH pública:** explorar a utilização de dados analíticos e indicadores preditivos para fundamentar decisões estratégicas de RH nas câmaras municipais.
5. **Governança de dados e ética digital:** investigar como as autarquias podem equilibrar transparência, segurança e privacidade na utilização de sistemas digitais de RH (Ciancarini et al., 2023).

Estas linhas de pesquisa poderão contribuir para reforçar o conhecimento sobre a GRH pública, apoiar políticas de modernização local e fomentar a inovação no setor público português, promovendo administrações mais eficientes, sustentáveis e centradas nas pessoas.

Referências bibliográficas

- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability 2020*, Vol. 12, Page 5824, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/SU12145824>
- AR. (2013). *Assembleia da República. (2013). Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro: Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e o regime jurídico da associação entre autarquias locais*. Diário Da República, 1.ª Série, n.º 176, 5468–5530. <https://diariodarepublica.pt/dr/home>
- Castel-Branco, T., Carinhas, C., & Cruz, E. (2005). *Caracterização dos Recursos Humanos da administração pública portuguesa* (Lda. PIMC, Ed.; Maio 2008). <https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/rh2005.pdf?utm>
- CCDR Norte. (2025). *Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública (SIADAP) "Principais alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 12/2024, de 10 de janeiro, e sua aplicabilidade nas Autarquias Locais"*. <https://www.ccdr-n.pt/storage/app/media/uploaded-files/SIADAP%20-%20Principais%20altera%C3%A7%C3%B5es%202025.pdf?utm>
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de recursos humanos – Wikipédia, a enciclopédia livre*. https://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_recursos_humanos?utm
- Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. *IEEE Access*, 12, 22841–22865. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3363075>
- CM Bragança. (2025). *Caracterização - CM Bragança*. <https://www.cm-braganca.pt/municipio/camara-municipal/caracterizacao?utm>
- CM Bragança Organograma. (2022). *Organograma - CM Bragança*. <https://www.cm-braganca.pt/municipio/camara-municipal/organograma?utm>
- Correia, Mendes, I. de O., & Silva, S. R. dos S. R. M. da. (2019). A perceção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 37, 31–54. <https://doi.org/10.21747/08723419/SOC37A2>
- Correia, P., Antunes, P., & Bilhim, J. (2018). Appointment of Public Administration Managers by Public Tender or Trust. *Ciências e Políticas Públicas / Public Sciences & Policies*, 4(2), 73–94. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.cpp2018.vivn2/pp.73-94>
- CReSAP. (n.d.). *Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública - Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública*. Retrieved October 14, 2025, from <https://www.cresap.pt/>
- Da Silva, J. L. C. (2014). *A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL“A LEI DA MOBILIDADE – UM PRINCÍPIO OU UMA IMPOSIÇÃO”– ESTUDO DE CASO30-06-2014*. Universidade de Coimbra.
- DGAEP. (2023). *DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público*. <https://www.dgaep.gov.pt/?>
- eSPap. (2024). *Serviços Partilhados da Administração Pública*. https://www.espap.gov.pt/FrontEnd/Paginas/Areas/SP_RH/SP_RH_HomePage_tpl_2.aspx

- ETDAP. (2024). *Estratégia para a Transformação Digital da Administração Pública 2021-2026*. <https://bo.digital.gov.pt/api/assets/etic/7e248a7f-6a7f-44f4-88e5-77d8d9fe1967/>
- Farazmand, A. (2006). New Public Management. In *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*.
- Figueira, A. M. da S. (2023). *Development of a leadership training program for principal investigators in the area of health and life sciences*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/29079>
- Gomes, A. A. M. F., Veloso, A., & Costa, P. (2024). A percepção da GRH pelos trabalhadores em Universidades: Um estudo qualitativo. *Conferência - Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*, 12. <https://doi.org/10.26537/IIRH.VI12.6057>
- González-Torres, T., Rodríguez-Sánchez, J.-L., Pelechano-Barahona, E., & García-Meca, E. (2023). *Organizational culture, climate, and performance: A systematic review and research agenda*. *Frontiers in Psychology*, 14, 1240213.
- Hagenah, J. (2017). Missing Values and Missing Data. *The International Encyclopedia of Communication Research Methods*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/9781118901731.IECRM0155>
- InnuXTime HR. (2025). *Municípios em Portugal apostam no InnuXTime HR - InnuXTime HR | Plataforma de Gestão de Assiduidade*. <https://innuxtimehr.pt/municipios-em-portugal-apostam-na-digitalizacao-com-o-innuxtime-hr/?utm>
- Lopes, A. S., Sargento, A., & Farto, J. (2023). Training in Digital Skills—The Perspective of Workers in Public Sector. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 10577, 15(13), 10577. <https://doi.org/10.3390/SU151310577>
- Margherita, A. (2023). People analytics and data-driven decision making in human resource management: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 162, 113987.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Moreira, P. M. dos S. (2008). Characterising human resources management practices in Portugal: an empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1864–1880. <https://doi.org/10.1080/09585190802324031>
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). *A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal Resultados e tendências por José Neves e Sónia Gonçalves*. <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539121007.pdf?>
- PGD Lisboa. (2020). *Lei n.º 2/2020, de 31 de Março*. https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=3259A0027&ficha=1&nid=3259&nversao=&pagina=1&so_miolo=&tabela=leis&utm
- Protovedo, L., Veloso, A., & Portela, M. (2024). Você obtém aquilo que paga por: Capital Humano Impacto tal no Desempenho Organizacional em Portugal. *Revista Galega de Economía*, 33(3), 9746. <https://doi.org/10.15304/rge.33.3.9746>
- Resende, S. A. L., & Correia, P. M. A. R. (2025). ADMINISTRAÇÃO LOCAL EM PORTUGAL E NO MUNDO – UM DIREITO COMPARADO. *Isagoge - Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), 1–20. <https://doi.org/10.59079/ISAGOGE.V5I1.139>

- RGPD. (2016). *Regulamento - 2016/679 - PT - gdpr - EUR-Lex*. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- RH CM Bragança. (2025). *Recursos humanos - CM Bragança*. <https://www.cm-braganca.pt/municipio/recursos-humanos?utm>
- RHmagazine. (2022). *Nível de digitalização do setor RH em Portugal é de 84% – conheça os resultados do estudo da Factorial - RHmagazine*. <https://rhmagazine.pt/nivel-de-digitalizacao-do-setor-rh-em-portugal-e-de-84-conheca-os-resultados-do-estudo-da-factorial/?utm>
- Rocha, J. A. O. (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. <https://doi.org/10.21814/perspectivas.2675>
- Rodrigues, R. I., & Santos, H. (2023). *ARTIGO: Consequências da (des)motivação no setor público - RHmagazine*. <https://rhmagazine.pt/artigo-consequencias-da-desmotivacao-no-setor-publico/>
- Roesch, S. M. A. (2012). *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3rd ed.). Atlas.
- Shafritz, J. M. ., & Hyde, A. C. . (2004). *Toward a New Public Administration [In Shafritz & Hyde (eds). Classics of Public Administration]*. Wadsworth Cengage Learning.
- Shafritz, J. M. ., & Hyde, A. C. . (2012). *Classics of public administration*. 641.
- SIADAP. (2024). *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública*. https://www.dgaep.gov.pt/upload//DocTecnica/flyers/Manual_SIADAP_28112024.pdf
- SIADAP 3. (2024). *Avaliação de Desempenho - SIADAP 3*. <https://igfej.justica.gov.pt/Instrumentos-de-gestao/Avaliacao-de-Desempenho-SIADAP-3?utm>
- Silva, M., & Rodrigues, R. I. (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 2025, Vol. 15, Page 189, 15(5)*, 189. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI15050189>
- Transparência e Dados Abertos. (2025). *Índice de Transparência Municipal - CM Bragança*. <https://www.cm-braganca.pt/transparencia-e-dados-abertos/indice-de-transparencia-municipal?utm>
- Viola, R. D. D. T. M. (2021). *Digitalização e competências do gestor de RH : um estudo exploratório*. Instituto Superior de Economia e Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.5/22854>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications | SAGE Publications Inc. Sixth Edition*, 282. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/case-study-research-and-applications/book250150>
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences 2025, Vol. 15, Page 94, 15(3)*, 94. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI15030094>

Anexos

Anexo A - Mapa de Pessoal para o ano de 2024

Tabela A1: Mapa de Pessoal para o ano de 2024

Descrição	Quantidade
Postos ocupados com vínculo por tempo indeterminado	579
Postos ocupados com vínculo a termo resolutivo certo	6
Postos ocupados em comissão de serviço	14
Lugares de dirigentes não ocupados (a preencher em comissão de serviço)	5
Técnico Superior não ocupados (em comissão de serviço noutros organismos)	2
Técnico Superior não ocupados (em comissão de serviço na entidade)	12
Técnico Superior com vínculo a termo resolutivo certo (concurso a decorrer)	3
Assistente Técnico em funções noutra carreira (procedimento concursal)	2
Assistente Operacional em funções noutro organismo/agrupamento	8
Assistente Operacional em mobilidade interna	1
Postos a preencher (vínculo por tempo indeterminado - concurso a decorrer)	24
Postos a preencher (vínculo por tempo indeterminado - por aposentação ou outra situação)	4
Novos postos a criar em 2024 (vínculo por tempo indeterminado)	24
Total de Trabalhadores	599
Total de Postos de Trabalho	684

Fonte: CM Bragança (2022).

