



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Programa de Estágios Profissionais na Administração Central de Portugal 2010-2022

Rita Pedro Cruz Portas

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:
Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Programa de Estágios Profissionais na Administração Central de Portugal 2010-2022

Rita Pedro Cruz Portas

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:
Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

Agradecimentos

A arte de escrever e desenvolver uma Dissertação de mestrado é algo bastante desafiador, que nos proporciona por vezes alegria, por vezes tristeza e por vezes incertezas. É sobretudo um processo que nos faz crescer tanto intelectualmente quanto pessoalmente, exigindo paciência e resiliência. É um processo exigente, mas não solitário, quando podemos contar com pessoas que gostam de nos ajudar.

Aos meus pais, pela educação, confiança, resistência e sobretudo pelas palavras sábias em momentos mais desanimadores.

Aos meus avós pela motivação incondicional que sempre me inculcaram.

Ao meu Henrique, por estar comigo desde o início desta jornada e por me ouvir sempre horas a fio.

Às minhas amigas do mestrado, que estiveram sempre prontas para me ajudar e motivar. Principalmente à Filipa, pelos longos momentos partilhados e motivação mútua.

Às minhas amigas de sempre, que acreditaram nas minhas ideias e que eu era capaz. Á Beatriz, pelo apoio incondicional.

Aos inquiridos e aos que divulgaram o inquérito, sem eles nada disto seria possível.

Em especial à minha orientadora Maria Asensio, que me ajudou a construir cada ideia e cada passo, sendo sempre bastante prestável e motivadora para comigo. A ela agradeço todo o apoio que me deu ao longo desta caminhada.

Por fim, ao ISCTE-IUL, por todo o conhecimento transmitido e por toda a alegria que me proporcionou durante o tempo em que fiz parte da instituição, será sempre uma referência para mim.

Resumo

Ao longo das últimas décadas, os programas de estágios na Administração Pública (AP) portuguesa sofreram profundas transformações, influenciadas pela Nova Gestão Pública. Este estudo analisa de que forma a valorização da teoria do capital humano, da aprendizagem organizacional, das teorias de motivação e das redes e governança podem beneficiar positivamente em vários aspetos os Programas de Estágios na Administração Pública em Portugal (2010-2022). Criados pelo governo português, o PEPAC, através do Decreto-Lei n.º 18/2010, e o EstágiAP XXI, por meio da Resolução do Conselho de Ministros n.º 200/2021, visam facilitar a transição dos jovens recém-diplomados para o mercado de trabalho, oferecendo-lhes uma experiência prática no setor público.

A presente investigação, procura analisar em primeiro lugar o impacto dos programas de estágio EstágiAP XXI e PEPAC (2010-2022) na inserção profissional dos jovens que os integram. Além de explorar a estrutura e o funcionamento desses programas, o estudo apresenta as principais dificuldades e benefícios percebidos pelos estagiários. Surgem assim questões relacionadas sobre a contribuição dos dois programas para a AP, especialmente no que se refere à inovação tecnológica na AP, à melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos, e ao rejuvenescimento da força de trabalho no setor público.

A metodologia utilizada baseia-se numa abordagem mista, integrando métodos qualitativos, quantitativos e bibliométricos. Foram realizadas análises documentais permitindo uma compreensão do contexto histórico e das evoluções dos programas analisados. Para complementar, utilizaram-se as ferramentas *Scopus* e *VOSviewer*, que possibilitaram o mapeamento de redes de conhecimento e a identificação de tendências na literatura. Adicionalmente, foi aplicado um questionário, permitindo uma análise aprofundada sobre os programas e sobre a opinião dos estagiários.

Os programas de estágio (2010-2022) têm grande potencial para inserir jovens na função pública algo que não está a acontecer, comprometendo o rejuvenescimento do setor e a retenção de talentos que poderiam impulsionar a inovação tecnológica e a melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos. Esta investigação oferece insights valiosos para o desenvolvimento de políticas mais informadas, visando aumentar a eficiência e a eficácia desses programas.

Palavras-Chave: Administração Pública; Estágios Profissionais; Jovens

Abstract

Over the past decades, internship programs in the Portuguese Public Administration (PA) have undergone profound transformations, influenced by New Public Management. This study analyzes how the enhancement of human capital theory, organizational learning, motivation theories, and networks and governance can positively impact various aspects of Internship Programs in Public Administration in Portugal (2010-2022). Created by the Portuguese government, PEPAC, through Decree-Law No. 18/2010, and EstágiAP XXI, through the Resolution of the Council of Ministers No. 200/2021, aim to facilitate the transition of recent graduates into the job market by offering them practical experience in the public sector.

This research first seeks to analyze the impact of the EstágiAP XXI and PEPAC internship programs (2010-2022) on the professional integration of young participants. In addition to exploring the structure and functioning of these programs, the study presents the main challenges and perceived benefits experienced by the interns. Thus, questions arise regarding the contribution of the two programs to the PA, particularly concerning technological innovation in the PA, the improvement of the quality and efficiency of public services, and the rejuvenation of the workforce in the public sector.

The methodology employed is based on a mixed approach, integrating qualitative, quantitative, and bibliometric methods. Documentary analyses were conducted, allowing for an understanding of the historical context and the evolution of the analyzed programs. To complement this, the Scopus and VOSviewer tools were utilized, which enabled the mapping of knowledge networks and the identification of trends in the literature. Additionally, a questionnaire was administered, allowing for an in-depth analysis of the programs and the opinions of the interns.

The internship programs (2010-2022) have significant potential to integrate young people into the public service, which is not currently happening, compromising the rejuvenation of the sector and the retention of talents that could drive technological innovation and improve the quality and efficiency of public services. This research offers valuable insights for the development of more informed policies aimed at increasing the efficiency and effectiveness of these programs.

Keywords: Public Administration; Professional Internships; Youth

Índice

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Introdução	1
Capítulo 1- Revisão Literatura	3
1.1 Nova Gestão Pública	4
1.2 A reforma na AP Central Portuguesa e a Teoria do Capital Humano	5
1.3 Gestão de Recursos Humanos e a Teoria do Capital Humano	8
1.4 A Teoria da Aprendizagem Organizacional	9
1.5 A Teoria de Motivação	11
1.6 A Gestão de Recursos Humanos na AP: Conceitos e Práticas.....	13
1.7 A Gestão de Recursos Humanos na AP Central Portuguesa.....	15
Capítulo 2- Metodologia	19
Capítulo 3- Os Estágios Profissionais na Administração Pública em Portugal	27
3.1. Tipologia dos Estágios Profissionais.....	29
3.1.1. Categorias dos estágios por sector	30
3.2. Objetivos dos Estágios Profissionais	31
Capítulo 4- Análise Empírica dos Estágios Profissionais na AP Central	32
4.1. Apresentação do problema.....	32
4.2. Os dados.....	33
4.3. Resultados do questionário	34
Capítulo 5- Discussão	54
Conclusões	58
Bibliografia	60
Anexos	64
Anexo 1- Questionário	64

Índice de Figuras

Figura 1. Publicações em <i>Scopus</i> sobre os estágios no setor público por ano (2000-2024) ...	20
Figura 2. Rede <i>VOSviewer</i> de publicações em <i>Scopus</i> sobre estágios no setor público por país (2000-2024).....	21
Figura 3. Rede <i>VOSviewer</i> de publicações em <i>Scopus</i> sobre estágios no setor público por autor (2000-2024).....	22
Figura 4. Rede <i>VOSviewer</i> de publicações em <i>Scopus</i> sobre estágios no setor público por instituição afiliada (2000-2024).....	22
Figura 5. Publicações em <i>Scopus</i> sobre os estágios no setor público por área de estudo (2000-2024).....	23
Figura 6. Publicações em <i>Scopus</i> sobre os estágios no setor público por tipo de documento (2000-2024).....	24
Figura 7. Publicações em <i>Scopus</i> sobre os estágios no setor público por patrocinador/financiamento (2000-2024)	24
Figura 8. Perfil dos inquiridos por idade.....	34
Figura 9. Perfil dos inquiridos por sexo.....	34
Figura 10. Perfil dos inquiridos por residência	35
Figura 11. Perfil dos inquiridos por estado civil	35
Figura 12. Perfil dos inquiridos por escolaridade	36
Figura 13. Perfil dos inquiridos por situação profissional	36
Figura 14. Participação em pelo menos um estágio	37
Figura 15. Inserção na organização pós estágio.....	37
Figura 16. Impacto dos Estágios na Vida Profissional	38
Figura 17. Motivações dos inquiridos para realizar estágio.....	39
Figura 18. Motivações dos inquiridos para não realizar estágio.....	40
Figura 19. Importância dos Estágios Profissionais na Inserção no Mercado de Trabalho....	40
Figura 20. Conhecimento dos inquiridos sobre os programas EstágiAP XXI e PEPAC	41
Figura 21. Perceção dos inquiridos sobre o valor dos programas EstágiAP XXI e PEPAC para os jovens.....	42
Figura 22. Perceção dos inquiridos sobre o impacto dos Programas de estágios na inovação e modernização da AP	42
Figura 23. Perceção dos participantes sobre o impacto dos estágios na eficiência e capacidade dos serviços públicos	44
Figura 24. Perceção dos inquiridos sobre as oportunidades de emprego após os estágios inseridos nos programas EstágiAP XXI e PEPAC	45

Figura 25. Percepção dos inquiridos sobre a influência dos estágios na empregabilidade	45
Figura 26. Grau de concordância dos participantes quanto à obrigatoriedade de estágios durante o ensino.....	46
Figura 27. Distribuição da Participação em Diferentes Edições dos Programas PEPAC e EstágiAP XXI.....	47
Figura 28. Fatores de atratividade	49
Figura 29. Acompanhamento dos Estagiários nos Programas EstágiAP XXI e PEPAC.....	50
Figura 30. Contribuição do Estágio para o Interesse em Carreiras na Administração Pública	51
Figura 31. Avaliação da Experiência no Estágio	53

Glossário de Abreviaturas e Siglas

AP	Administração Pública
APDCP	Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal
APG	Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos
CRoSAP	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública
DSRA	Direção de Serviços da Reforma Administrativa
EstágiAP XXI	Programa de Estágios na Administração Pública
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INA	Instituto Nacional de Administração
LTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
MdE	Memorando de Entendimento
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PEPAC	Programa de Estágios na Administração Central
Prace	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
Premac	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
QUAR	Quadro de Valorização e Responsabilização
RH	Recursos Humanos
SAP	Secretariado da Administração Pública
SGPC	Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros?
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SMA	Secretariado para a Modernização Administrativa
SRA	Secretariado da Reforma Administrativa

Introdução

O presente estudo tem como objetivo analisar os programas de estágios profissionais na Administração Pública portuguesa (2010-2022), com enfoque no PEPAC e EstágiAP XXI. Estes programas, instituídos pelo governo português, visam a integração de jovens recém-formados no mercado de trabalho, oferecendo-lhes a oportunidade de adquirir experiência prática no setor público. A análise destes programas é essencial para compreender a sua eficácia, impacto e contribuição para a inserção dos jovens na Administração Pública. Os objetivos específicos deste estudo são: avaliar a estrutura e funcionamento do programa, investigando a duração, áreas de inserção, supervisão e formação complementar dos estágios; examinar os benefícios para os estagiários, analisando como os programas contribuem para o desenvolvimento profissional, a criação de redes de contatos, a remuneração e outros benefícios, além do desenvolvimento pessoal dos estagiários; analisar os benefícios para a Administração Pública, avaliando como os programas contribuem para a inovação e modernização da Administração Pública, aumento da capacidade e eficiência dos serviços, e desenvolvimento de talentos; identificar desafios e considerações, investigando os principais desafios enfrentados pelos estagiários ao longo do estágio e medir o impacto dos programas, avaliando a inserção profissional dos estagiários após a conclusão do estágio e a melhoria do desempenho e qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública.

A relevância do estudo reside na capacidade de oferecer uma análise aprofundada e sistemática dos programas PEPAC e EstágiAP XXI (2010-2022), proporcionando contributos valiosos sobre o impacto dos programas para a inserção dos jovens na Administração Pública, para o desenvolvimento profissional e pessoal dos estagiários e também para o desenvolvimento de talentos que poderão vir a assumir posições chave na gestão pública. Esta investigação pode influenciar políticas públicas, otimizar a implementação de programas futuros e identificar boas práticas e áreas de melhoria. Ao proporcionar uma análise aprofundada sobre o impacto dos diferentes programas de estágios profissionais, este estudo contribui para a formulação de políticas mais fundamentadas e para a adoção de estratégias que aumentem a eficiência e a eficácia dos programas de estágio. Além disso, ao destacar aspetos positivos e desafios enfrentados, o estudo ajuda a promover uma Administração Pública mais eficiente, capaz de enfrentar os desafios contemporâneos com maior preparação e adaptabilidade, assegurando que os serviços públicos atendam às necessidades da sociedade de maneira eficaz e inovadora.

A presente investigação tem como objetivo central responder à seguinte questão: “Qual é o impacto dos Programas de Estágios Profissionais na Administração Pública de Portugal na inserção profissional dos estagiários?”. A estrutura da presente dissertação é composta por cinco capítulos distintos. Esta introdução define o tema e o conceito em estudo, assim como

a sua relevância, a problemática e os objetivos da investigação. O primeiro capítulo, integra a revisão da literatura, abordando temas chave como a teoria da Administração Pública e Gestão Pública, a reforma administrativa e a gestão de recursos humanos na Administração Pública em Portugal, assim como os conceitos inerentes. No segundo capítulo, dedicado à metodologia, é descrito o carácter qualitativo da presente investigação, que se baseia na análise documental e na realização de um questionário. No terceiro capítulo, é feita uma contextualização dos Estágios Profissionais na Administração Pública em Portugal, nomeadamente a tipologia dos Estágios Profissionais e os objetivos dos estágios profissionais. O quarto capítulo é dedicado à análise empírica dos estágios profissionais, com base nos questionários aplicados, alinhando os dados coletados aos objetivos previamente estabelecidos para a investigação. O quinto capítulo apresenta a discussão detalhada dos resultados obtidos, refletindo sobre as suas implicações. Por fim, são expostas as conclusões finais do estudo, e a lista das referências bibliográficas utilizadas e citadas ao longo desta dissertação.

Capítulo 1 - Revisão de Literatura

Esta dissertação está fundamentada em múltiplos enquadramentos teóricos, proporcionando uma base sólida para a análise dos Programas de Estágios Profissionais na Administração Pública Central de Portugal no período entre 2010 e 2022. Dada a natureza multidisciplinar desses Programas, foi necessário integrar diferentes abordagens teóricas. Além do foco principal, que envolve a Teoria da Administração Pública e Gestão Pública, serão examinados outros temas relevantes que contribuem para uma compreensão mais ampla do contexto administrativo e das reformas que influenciam diretamente o desenvolvimento e implementação dos programas.

A **Nova Gestão Pública** (NGP) será abordada para analisar as transformações implementadas na Administração Pública, destacando a adoção de práticas do setor privado no setor público. Em paralelo, a Teoria da Burocracia de Max Weber será considerada para entender as estruturas hierárquicas e os princípios burocráticos que ainda predominam na Administração Pública portuguesa.

Além disso, a revisão da **Teoria do Capital Humano** será fundamental para evidenciar a relevância do desenvolvimento de competências e o retorno sobre o investimento em capital humano. Esta teoria ajudará a entender como o programa contribui para a aquisição de habilidades e conhecimentos pelos estagiários, aumentando a sua empregabilidade e potencial de crescimento profissional.

No que diz respeito aos processos de aprendizagem dos estagiários, será utilizada a **Teoria da Aprendizagem Organizacional**. A abordagem da Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984) será especialmente pertinente para analisar como os estagiários absorvem conhecimento através da prática. Complementarmente, a aprendizagem situada de Lave e Wenger (1991) permitirá explorar como os estagiários desenvolvem competências em contextos sociais e colaborativos dentro da Administração Pública.

Para investigar a motivação e satisfação dos estagiários, serão aplicadas as **Teorias de motivação de Maslow** (1943) e Herzberg (1959). Essas teorias ajudarão a identificar os fatores que influenciam a motivação dos estagiários e sua satisfação com a experiência de estágio, além de esclarecer as implicações dessas motivações para seu desempenho e desenvolvimento profissional.

Por fim, a **Teoria das Redes e Governança** será utilizada para analisar a colaboração intergovernamental e as redes de suporte envolvidas no programa. A análise de **governança multinível** permitirá compreender como diferentes níveis de governo e outras organizações colaboram para a implementação e sucesso do programa. A Teoria das Redes ajudará a explorar as interações e conexões entre os diversos atores envolvidos, promovendo uma compreensão abrangente da dinâmica do programa.

1.1 . Nova Gestão Pública

A Administração Pública (AP) tem passado por diversas reformas ao longo dos anos, adaptando-se às tendências administrativas de cada época. Essas reformas podem ser agrupadas em 12 principais, com especial destaque para as três primeiras, que deram origem e significado à Nova Gestão Pública (NGP), representando, cada uma, uma "onda" de mudança.

A primeira onda ocorreu entre as décadas de 1950 e 1960, quando a capacidade de planejamento, organização e operação da AP foi aperfeiçoada, com a implementação de estratégias racionais para a tomada de decisões políticas. A segunda onda surgiu na década de 1970, em resposta à instabilidade econômica da época, que levantou preocupações quanto à sustentabilidade da AP. Nesse período, surgiu a necessidade de transformar as administrações públicas, tornando-as mais semelhantes às empresas privadas, o que deu origem à NGP. A terceira onda, nos finais dos anos 1990, destacou-se pela ênfase na governança, parcerias e organizações em rede, atribuindo maior importância a valores como a transparência e a confiança. Neste período, a NGP ainda se encontrava em expansão, mas começava a ser alvo de críticas crescentes (Trigueiros, 2015).

A NGP caracteriza-se por uma nova abordagem de gestão no setor público, em que os participantes assumem novos papéis e seguem regras diferentes. Este modelo foi influenciado pelo managerialismo e pelo Novo Institucionalismo Econômico (Araújo, 2000). O managerialismo é uma prática de gestão que visa aumentar a eficiência e a produtividade organizacional através do controle administrativo (Doran, 2016). Por outro lado, o Novo Institucionalismo Econômico destaca a importância das instituições na determinação dos resultados econômicos e no desenvolvimento (Kiosseva, 2023).

Os princípios da NGP exigem mudanças significantes no setor público e na sua relação com o governo e a sociedade, uma vez que, esta abordagem propõe uma nova ética de gestão, onde os gestores têm o direito de gerir e a obrigação de serem proativos, assumindo o controle das organizações que integram. A análise centra-se essencialmente nos instrumentos e poderes conferidos aos gestores, utilizando indicadores de desempenho para definir e avaliar objetivos claros, bem como os respetivos resultados, com o propósito de tornar a gestão pública mais eficaz e eficiente (Araújo, 2000).

Um aspeto relevante da NGP é a separação entre as questões políticas e as de gestão. Os gestores possuem “autonomia para desempenhar as suas tarefas de acordo com os objetivos previamente estabelecidos bem como os instrumentos de gestão necessários para tal tarefa” (Araújo, 2000. pp. 43). Estes instrumentos, frequentemente utilizados no setor privado, tornam os gestores responsáveis pelos resultados alcançados. Assim, a NGP

influenciou profundamente as estruturas administrativas e a sua cultura, introduzindo métodos do setor privado na Administração Pública e integrando uma nova estrutura institucional no fornecimento de serviços (Araújo, 2000).

A NGP começou a ganhar destaque a nível global com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e outros fóruns internacionais e regionais (Lynn, 2005). Surgiu inicialmente no início dos anos 1980, no Reino Unido, sob a liderança da primeira-ministra Margaret Thatcher, e nos governos municipais dos Estados Unidos da América (EUA), que enfrentaram severas crises económicas e fiscais. Austrália e Nova Zelândia também aderiram ao movimento, cujo sucesso levou outros países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e outras nações a abraçarem a NGP, embora em ritmos diferentes (Gruening, 2001). As inovações introduzidas por este novo modelo na década de 1980 ajudaram a enfrentar os desafios sociais, económicos e políticos dos países ocidentais (Araújo, 2000).

Perante a natureza aparentemente global deste novo modelo de reforma da gestão pública, académicos criaram, nos anos 1990, fóruns internacionais para a discussão profissional do tema. O fato de um campo de a Administração e Gestão Pública ter conseguido transpor fronteiras políticas nacionais, quase no início do século XXI, tornou-se um marco na história da área. A NGP foi oficialmente caracterizada como a língua franca num mundo administrativo cada vez mais internacionalizado (Lynn, 2005).

Os governos portugueses têm-se preocupado significativamente com a reforma administrativa e a reestruturação dos serviços públicos e seu desempenho. A Administração Pública portuguesa tem enfrentado fortes pressões, tanto internacionais como internas, para introduzir os princípios da NGP nas reformas administrativas, promovendo a substituição de abordagens mais tradicionais e implementando técnicas para melhorar o controlo e a qualidade dos serviços, aproximando a Administração Pública do cidadão (Araújo, 2002). Esta realidade aplica-se igualmente à Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Administração Pública portuguesa, onde as abordagens da NGP implicaram mudanças nas estruturas, métodos de trabalho e procedimentos ao longo dos anos.

1.2. A reforma da Administração Pública Central Portuguesa e a Teoria do Capital Humano

O século XX foi marcado por uma crescente preocupação com as capacidades e limitações da Administração Pública (AP) portuguesa. Durante este período, o Estado assumiu novas responsabilidades, incluindo o desenvolvimento económico e social, o que tornou indispensável aumentar a eficiência da AP e realizar estudos empíricos sobre o seu desempenho. Nos anos 1960, a criação do Grupo de Trabalho n.14 (GT 14) marcou o início

de um esforço sistemático para abordar as fragilidades da AP. Este grupo recomendou a implementação de um programa de reforma administrativa, resultando na criação do Secretariado da Reforma Administrativa (SRA), que elaborou programas anuais de reforma com o objetivo de melhorar a eficiência da AP (Azevedo, 2023).

O primeiro programa anual, implementado em 1968, focou-se em quatro áreas de ação, abordando inicialmente as condições económicas e sociais do setor público, tais como os salários e benefícios dos funcionários do Estado, e também a estrutura organizacional dos serviços. O SRA manteve-se em funcionamento até ao final de 1970, quando foi integrado na Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros (SGPCM), originando a Direção de Serviços da Reforma Administrativa (DSRA). No entanto, a DSRA revelou-se inadequada para cumprir as suas tarefas, o que levou à criação do Secretariado da Administração Pública (SAP), que possuía uma estrutura semelhante à da SRA, mas com um foco em temas emergentes na década de 1970, como a informática, a formação e os serviços sociais públicos (Azevedo, 2023).

A reforma administrativa sofreu uma estagnação nos primeiros anos após a Revolução de 25 de abril de 1974, mas não foi totalmente esquecida pela democracia. O SAP persistiu até dezembro de 1974, quando foi dividido em duas novas direções-gerais: a Função Pública e a Organização Administrativa. O III Governo Provisório (1974) priorizou a reforma da AP, destacando o fator humano e adaptando objetivos introduzidos pela ditadura à realidade democrática. A crescente preocupação com a eficácia da AP também se deveu ao fato de a área se tornar um campo de conflitos partidários e reivindicações (Azevedo, 2023).

O III Governo Provisório (1974) foi, de facto, o executivo que mais se empenhou na reforma da AP, dedicando uma secção específica do seu programa governamental a essa questão. O programa deu especial atenção ao fator humano e recuperou objetivos introduzidos pela ditadura, ajustando-os ao contexto democrático. A crescente preocupação com a eficácia da AP, deveu-se também ao facto desta área de estudo ter-se tornado num sítio de conflitos partidários e de luta reivindicativa. (Azevedo, 2023)

A Revolução de Abril e a adesão de Portugal à Comunidade Europeia em 1986 foram momentos cruciais para a reforma administrativa, promovendo uma transição de uma administração fechada e centralizada para uma nova administração aberta e orientada para os cidadãos. Entre 1976 e 1994, registou-se um aumento na valorização da AP, com esforços para melhorar a imagem e o prestígio do serviço público, aproximar a AP dos cidadãos, promover a transparência, desburocratizar procedimentos, valorizar os trabalhadores do setor público e implementar uma gestão flexível orientada para resultados (Madureira, 2015).

No início dos anos 1990, foi criado o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) para coordenar a reforma administrativa, destacando a necessidade de mudança na cultura organizacional e a participação de atores externos no processo. No entanto, até o final

dos anos 1990, houve contradições devido à coexistência de três modelos de administração distintos: estatutário, político e managerial. As reformas promovidas incluíram privatização e desburocratização, com o objetivo de aproximar a AP dos cidadãos e promover a transparência e neutralidade (Madureira, 2015).

No início do século XXI, começou-se a dar importância não só à eficácia e eficiência dos serviços públicos, mas também à necessidade de “olhar para a realidade pública como algo que é determinado pela intersecção das necessidades e vontades de diferentes *stakeholders*, onde se incluem não apenas o poder político ou administrativo, mas também os cidadãos, as famílias e as empresas, entre outros” (Madureira, 2020, pp.180). Surge assim o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), que pretendia reformar de forma estruturante e transversal a Administração Central. Foram assim introduzidas práticas da NGP através da implementação de métodos do setor privados no público, como a gestão por objetivos, avaliação de desempenho, parcerias público-privadas, entre outras medidas (Madureira et al., 2015).

Em resposta à gestão por objetivos e a avaliação de desempenho, foi estabelecido o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) em 2007. É uma ferramenta de avaliação sobre o cumprimento dos objetivos e planos de atividades indicados, regendo-se na sua atividade por indicadores de medida dos resultados, trabalha em articulação com cada um dos ministérios, a fim de contribuir no bom desempenho e na qualidade de serviço da AP (Bilhim, 2021). No entanto, concluiu-se que os objetivos do PRACE não foram totalmente alcançados. O facto de ter sido promovida a transição de um modelo burocrático para um modelo de gestão por objetivos, não agradou a grande parte dos funcionários da AP que estavam habituados aos princípios manageriais (Madureira, 2015).

Em 2011, a Troika foi chamada a intervir em Portugal, resultando em grandes alterações na AP, especialmente nos recursos humanos. O Memorando de Entendimento (MdE) entre o governo português e a Troika levou à perda de poder decisório do governo português nas reformas da AP. O XIX Governo Constitucional introduziu medidas para reduzir os custos do Estado e aumentar a eficiência da AP, incluindo a extinção de organismos, a criação do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) e a Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP). As horas de trabalho na AP foram aumentadas de 35 para 40 horas para reduzir as horas extras e a carga remuneratória para o Estado (Madureira, 2015).

1.3 . Gestão de Recursos Humanos e a Teoria do Capital Humano

A Teoria do Capital Humano, desenvolvida por economistas como Gary Becker e Theodore Schultz, destaca a importância dos investimentos em educação, formação e desenvolvimento de habilidades para aumentar a produtividade e o crescimento econômico. Essa teoria sustenta que os indivíduos e organizações que investem no desenvolvimento de competências adquirem um capital valioso que contribui significativamente para o desempenho e sucesso a longo prazo (Santana, et al, 2023).

No contexto do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central de Portugal (2010-2022), a Teoria do Capital Humano é fundamental para entender como o desenvolvimento de competências e o investimento em capital humano beneficiam tanto os estagiários quanto a Administração Pública. O programa visa proporcionar aos estagiários uma oportunidade de adquirir habilidades práticas e conhecimentos teóricos que aumentam sua empregabilidade e potencial de carreira. Ao integrar estagiários no ambiente da Administração Pública, o programa oferece uma experiência de aprendizagem inestimável, onde os participantes podem aplicar teorias aprendidas em sala de aula a situações reais, desenvolvendo competências técnicas e comportamentais essenciais para o mercado de trabalho.

Investir no capital humano por meio de programas de estágio traz diversos benefícios. Primeiramente, os estagiários desenvolvem habilidades específicas relacionadas às suas áreas de atuação, tornando-se mais competentes e produtivos. Essa aquisição de competências práticas complementa a formação acadêmica, preparando os estagiários para enfrentar desafios profissionais com maior confiança e eficácia. Além disso, os estagiários ganham uma compreensão mais profunda do funcionamento da Administração Pública, aprendendo sobre políticas públicas, processos administrativos e governança. Essa experiência prática é crucial para formar profissionais mais bem preparados e conscientes das necessidades e desafios do setor público.

Outro benefício significativo é o aumento da empregabilidade dos estagiários. Ao participarem de um programa estruturado de estágios, os indivíduos demonstram a capacidade de aplicar conhecimentos teóricos em contextos práticos, o que é altamente valorizado pelos empregadores. A experiência adquirida durante o estágio é um diferencial competitivo no mercado de trabalho, aumentando as chances de contratação após a conclusão do programa. Além disso, a rede de contatos estabelecida durante o estágio pode ser um recurso valioso para futuras oportunidades de emprego.

Para a Administração Pública, o investimento em estagiários representa uma oportunidade de renovação e inovação. Os estagiários trazem novas perspectivas e ideias, contribuindo para a modernização e melhoria dos processos administrativos. Além disso, ao

investir no desenvolvimento de jovens profissionais, a Administração Pública assegura a formação de uma força de trabalho qualificada e comprometida, capaz de enfrentar os desafios futuros e de garantir a continuidade da prestação de serviços públicos de qualidade.

Em termos de retorno do investimento, a Teoria do Capital Humano argumenta que os recursos investidos em educação e treinamento geram benefícios a longo prazo, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Para os estagiários, o desenvolvimento de competências resulta em maior empregabilidade, salários mais altos e melhores perspectivas de carreira. Para a Administração Pública, o investimento em estagiários qualificados leva a uma força de trabalho mais eficiente, inovadora e preparada para enfrentar os desafios do setor.

1.4. A Teoria da Aprendizagem Organizacional

A Teoria da Aprendizagem Organizacional, especialmente através das lentes da Aprendizagem Experimental de Kolb (1984) e da Aprendizagem Situada de Lave e Wenger (1991), oferece um enquadramento robusto para entender como os programas de estágios podem facilitar o desenvolvimento de competências e a integração de estagiários no mercado de trabalho. Esses conceitos são cruciais para avaliar como o Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central de Portugal (2010-2022) pode proporcionar um ambiente de aprendizado efetivo e contínuo.

Aprendizagem Experiencial de Kolb: O Ciclo de Aprendizagem

David Kolb (1984) propôs um modelo de aprendizagem experiencial que enfatiza a importância da experiência concreta na aquisição de conhecimentos. O ciclo de aprendizagem de Kolb consiste em quatro etapas principais: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. Este ciclo sugere que a aprendizagem é um processo dinâmico, onde os indivíduos aprendem melhor ao passar por essas quatro fases interligadas (Batista, et al, 2010).

No contexto do Programa de Estágios Profissionais, este ciclo é claramente evidenciado. Os estagiários começam com experiências concretas, onde são imersos em tarefas e projetos reais dentro da Administração Pública. Essas experiências práticas permitem que os estagiários apliquem conhecimentos teóricos adquiridos durante sua formação acadêmica em situações do mundo real. Em seguida, os estagiários passam pela observação reflexiva, onde analisam e refletem sobre suas experiências. Esta reflexão é crucial para identificar áreas de melhoria e consolidar o que aprenderam.

A conceituação abstrata envolve a formulação de conceitos e teorias baseados nas reflexões anteriores. Os estagiários desenvolvem uma compreensão mais profunda dos

princípios e práticas da Administração Pública, relacionando-os com suas experiências. Finalmente, na experimentação ativa, os estagiários aplicam esses novos conceitos e teorias em novas situações, fechando o ciclo de aprendizagem e iniciando um novo ciclo com novas experiências concretas.

Desenvolvimento Contínuo

O impacto da aprendizagem prática no desenvolvimento contínuo dos estagiários é significativo. Através do ciclo de aprendizagem experiencial, os estagiários não apenas adquirem habilidades técnicas e conhecimentos específicos, mas também desenvolvem competências críticas como resolução de problemas, pensamento crítico e habilidades de comunicação. Essas competências são essenciais para sua integração bem-sucedida no mercado de trabalho e para a construção de carreiras robustas na Administração Pública ou em outras áreas.

Além disso, a aprendizagem prática proporciona aos estagiários uma compreensão mais realista e prática dos desafios e operações da Administração Pública. Essa exposição é valiosa para o desenvolvimento profissional a longo prazo, pois os estagiários estão melhor preparados para enfrentar e resolver problemas complexos, demonstrando adaptabilidade e competência em suas futuras posições de trabalho.

Comunidades de Prática de Lave e Wenger

Jean Lave e Etienne Wenger (1991) introduziram o conceito de aprendizagem situada, que enfatiza que o aprendizado ocorre em contextos sociais através da participação em comunidades de prática. As comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem a fazê-lo melhor à medida que interagem regularmente (Almeida, 2014).

No programa de estágios, os estagiários se inserem em comunidades de prática dentro da Administração Pública. Eles trabalham ao lado de profissionais experientes, participam de reuniões e colaboram em projetos, o que facilita a aquisição de conhecimentos e habilidades específicas do contexto administrativo. Esta inserção permite que os estagiários aprendam não apenas através de instruções formais, mas também através de interações informais e observações cotidianas.

Integração e Impacto

A participação em comunidades de prática tem um impacto profundo na carreira dos estagiários. Primeiramente, facilita a socialização profissional, onde os estagiários absorvem a cultura, os valores e as normas da Administração Pública. Este processo é essencial para sua futura integração como profissionais efetivos dentro do setor. Em segundo lugar, a

interação contínua com mentores e colegas mais experientes proporciona um feedback constante, essencial para o desenvolvimento de competências e a melhoria contínua.

Em resumo, a Teoria da Aprendizagem Organizacional, através da Aprendizagem de Kolb (1984) e de Lave e Wenger (1991), oferece uma compreensão aprofundada de como o Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública Central de Portugal pode promover um desenvolvimento robusto de competências e uma integração eficaz no mercado de trabalho. Essas abordagens teóricas destacam a importância de experiências práticas, reflexão, conceituação e participação em comunidades de prática para a formação de profissionais competentes e adaptáveis.

1.5. A Teoria de Motivação

As teorias de motivação elaboradas por Abraham Maslow (1943) e por Frederick Herzberg (1959), são dois modelos bastante famosos quando se pretende entender o comportamento humano no trabalho e nas necessidades pessoais. O autor Maslow, em 1943, publicou a Teoria da Motivação Humana (ou Pirâmide de Maslow), esta teoria defende que todos os seres humanos têm uma hierarquia de necessidades, no qual as necessidades mais básicas encontram-se na base da pirâmide e as mais complexas no topo da pirâmide. Para progredir na hierarquia é necessário que se cumpram as condições elementares da pirâmide primeiro, passando para os próximos níveis, um a um, até atingir o topo. Esta hierarquia é dividida em cinco níveis, na base as necessidades fisiológicas; no segundo nível as necessidades de segurança; no terceiro nível as necessidades sociais; no quarto nível as necessidades de estima; e no topo as necessidades de autorrealização (Maslow, 1943).

O autor Herzberg, em 1959, publicou também a sua própria teoria intitulada por a Teoria dos Dois Fatores (ou Teoria da Motivação-Higiene). Esta teoria incide em dois grupos de fatores que afetam a satisfação e a motivação no trabalho, sendo divididos em fatores de higiene e fatores motivacionais. Os fatores de higiene não motivam diretamente, mas a sua ausência pode desmotivar o trabalhador por exemplo o salário; segurança e condições no trabalho; políticas da organização; entre outros. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho e estão ligados á satisfação, estes quando presentes podem motivar as pessoas a desempenharem melhor a sua função, por exemplo o reconhecimento pelo trabalho realizado; realização pessoal no trabalho; oportunidades de crescimento; entre outros fatores. Assim, a falta de fatores de higiene pode provocar insatisfação, mas a sua presença não motiva necessariamente, por outro lado os fatores motivacionais são capazes de aumentar não só a satisfação, mas também a motivação (Peramatzis, et al, 2022).

Estas duas teorias apresentadas, se aplicadas no âmbito dos Programas de Estágios na Administração Pública portuguesa (2010-2022), podem efetivamente motivar os estagiários. A teoria de Maslow (1943) pode ser usada como um guia para criar um ambiente de estágio que atenda às diferentes necessidades dos estagiários, e assim mantê-los motivados e comprometidos com o estágio. Para que isso se transforme em uma realidade é necessário atingir os cinco níveis da pirâmide, por exemplo no nível “necessidades fisiológicas” deve-se garantir salários justos que cubram as necessidades básicas dos estagiários como a alimentação e o transporte.

O segundo nível “necessidades de segurança” para ser atingido é necessário por exemplo que os contratos de estágio sejam claros, promovendo também um ambiente de trabalho estável e seguro. Nas “necessidades sociais”, terceiro nível, é indispensável proporcionar aos estagiários a sua integração no ambiente de trabalho, por exemplos incentivar a criação de laços sociais através de mentorias, eventos de integração ou equipes colaborativas. O quinto nível, “necessidades de estima”, para ser atingido seria necessário por exemplo fornecer um feedback positivo e reconhecer as contribuições dos estagiários, isto aumenta a sua autoestima e incentiva-os a trabalhar com mais dedicação. Além disso, dar-lhes responsabilidades progressivamente pode elevar o sentimento de importância e respeito. Por fim, para ser alcançado a necessidade do topo da pirâmide, “necessidades de autorrealização”, poderia se por exemplo proporcionar aos estagiários tarefas desafiadoras e oportunidades de aprender novas habilidades, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional. Envolver os estagiários em projetos inovadores ou tarefas que lhes permitam desenvolver a sua criatividade e resolver problemas.

A teoria de Herzberg (1959), é também bastante valiosa para prevenir a insatisfação e aumentar a motivação dos estagiários. Os Fatores de Higiene, conseguem prevenir a insatisfação e a frustração do estagiário, para isso o salário tem de ser adequado, sendo suficiente para cobrir as necessidades básicas; promover boas condições de trabalho, como espaços limpos, seguros, horários de trabalho adequados; garantir boas relações com supervisores e colegas, criar programas de mentorias para combater o isolamento e abandono do estagiário; por fim as políticas do estágio têm de ser transparentes e bem definidas, promovendo uma comunicação clara sobre as expectativas do estágio e as oportunidades atuais na Administração Pública.

Os Fatores Motivacionais quando cumpridos, conseguem efetivamente aumentar a satisfação e motivação dos estagiários, e, por conseguinte, o seu comprometimento para com as tarefas realizadas no estágio. Para tal é necessário garantir o reconhecimento e a responsabilidade por exemplo oferecer feedback contínuo e positivo, atribuir responsabilidades adequadas ao nível dos estagiários e proporcionar oportunidades para que eles vejam o impacto do seu trabalho na organização; proporcionar oportunidades de

crescimento e desenvolvimento por exemplo, fornecer workshops aos estagiários incentivando-os a aprenderem novas habilidades e dar-lhes a chance de uma possível contratação ou a participação em concursos públicos; por fim promover a realização pessoal no trabalho incluir os estagiários em programas de impacto público pode ser bastante motivador para os mesmos, pois ao sentirem que estão a contribuir para uma maior eficiência e melhoria das tarefas que estão incumbidos de realizar sentiram-se bastante realizados e dessa forma satisfeitos e motivados.

Por fim, tanto a teoria de Maslow (1943) e a de Herzberg (1959) podem ser utilizadas como ferramentas bastante poderosas, para aumentar a motivação e satisfação dos estagiários, tal como manter o seu comprometimento contínuo para com o estágio e as tarefas que nele realiza. Assim, o estagiário irá se sentir valorizado, contribuindo de forma significativa para o sucesso da organização que integram e para a própria Administração Pública.

1.6. A Gestão de Recursos Humanos na AP: Conceitos e Práticas

Todas as evoluções mencionadas, tornaram possível definir com mais precisão a GRH. Deste modo, a GRH é uma função que deriva do processo de gestão e de administração em geral, trabalha diretamente com questões relacionadas aos recursos humanos (RH) no qual implementa os respetivos aspetos administrativos, legais e éticos. A GRH é academicamente reconhecida por ser uma função administrativa na organização, tem um carácter de natureza profissional e especializada, onde procura sempre promover um alto nível de competência nas atividades que lhe são implícitas. Tal como o nome o sugere, esta área de administração tem como tarefa principal auxiliar os funcionários no horário de trabalho, garantindo que todos sejam tratados de forma igualitária (Sotomayor, 2016).

Torna-se assim pertinente perceber a relação da GRH com os RH, evidenciando de forma clara e objetiva as principais ações de gestão. A GRH deve ser capaz de captar as pessoas indicadas para a organização, integrá-las e desenvolve-las. Aqui é otimizado o contributo humano, a fim de conseguir alcançar os objetivos definidos pelo executivo da organização, tendo ainda de gerir fatores condicionantes externos e internos (Silva, 2021). Dos fatores externos podem-se distinguir a globalização; a tecnologia; a alterações na economia e no mercado laboral; entre outros. Os fatores internos são variados dos quais, torna-se um problema quando a missão e a visão da própria organização não são claras; acontece por vezes que os valores da mesma não estão direcionados com os funcionários; quando a estrutura orgânica é deficiente; e também quando se estabelece um mau clima organizacional (Sotomayor, 2016). Posto isto, a GRH adaptou-se à possível ocorrência dos fatores condicionantes mencionados, segundo Neves e Gonçalves (2009, pp.76), “as práticas

de GRH tendem a acompanhar as pressões decorrentes dos processos de evolução e de mudança interna e externa da organização”.

No entanto, a definição de GRH pode gerar dúvidas, uma vez que, gestores de outras áreas também desempenham funções descritas nessa mesma definição, dando a ideia de que os profissionais de GRH não têm exclusividade de funções (Silva, 2021). Um exemplo disso é, além do Diretor Financeiro como sugere o autor Silva (2021), o caso de um Chefe de Divisão de Associativismo. Este profissional tem como função coordenar políticas e programas relacionados ao apoio e fomento de associações e organizações da sociedade civil. No entanto, o mesmo é dirigente de uma divisão/ departamento, e como tal uma das suas funções também passa por supervisionar pessoas, otimizando o contributo delas para alcançar os objetivos definidos, assim por definição ele é também um gestor de RH.

Apesar da definição de certa forma dar a entender que qualquer dirigente consegue assumir características de um gestor de RH, na realidade não é bem assim. A GRH contempla saberes e *skills* que outras áreas profissionais não têm conhecimento especializado. O gestor de RH executa diversas funções como o recrutamento e a seleção de candidatos; o planeamento, ao determinar as necessidades dos RH; a formação profissional dos mesmos; a avaliação de desempenho; a compensação, isto é, promover a motivação e a retribuição; manutenção de um bom clima organizacional; higiene no trabalho; entre outros (Cunha, et al, 2012).

A GRH tem um profundo conhecimento na área jurídica referente a questões laborais como a legislação; o limite máximo de horas extraordinárias; o direito a férias; as possibilidades de despedimento; a negociação coletiva; entre outros. A área da psicologia e sociologia também tem uma grande importância, os gestores de RH têm de saber comunicar de forma efetiva; perceber que caminhos atingem a motivação; saber liderar; gerir conflitos; perceber a cultura da organização e fomentar a mudança quando necessária. Por fim, no âmbito organizacional a GRH oferece *skills* quanto à organização e implementação de métodos, como por exemplo estabelecer circuitos de relacionamentos entre os funcionários (Silva, 2021).

A planificação estratégica da GRH quando é implementada de forma correta, traduz benefícios para a organização, tanto a nível organizacional como dos RH. Existem evidências que mostram que o desempenho financeiro e o desempenho social da organização têm uma união positiva, e que a satisfação estabelece uma relação positiva também com o desempenho individual, duas evidências que com a GRH é possível atingi-las. A nível dos RH, os funcionários frequentemente sentem a necessidade de realizar o seu trabalho com propósito ou significado, estando mais dispostos a isso em ambientes organizacionais com um clima de trabalho positivo e de respeito. A GRH através das suas estratégias de motivação

consegue satisfazer essa necessidade dos funcionários, tratando-os como se fossem mais do que equipamentos (Rego, et al, 2015).

A GRH é uma ferramenta importante de administração, que está presente em todos os setores organizacionais sejam privados ou públicos. A GRH na AP assume “um papel vital na consecução dos objetivos do setor, promovendo um ambiente de trabalho saudável e eficiente, de maneira oposta ao setor privado, a Administração Pública defronta com desafios únicos relativos à burocracia, prestação de serviços aos cidadãos e políticas governamentais” (Té, et al, 2023, pp. 5). Fortalece não só o ambiente de trabalho, mas também impulsiona o sucesso organizacional através do recrutamento e seleção das pessoas acertadas e indicadas para determinado cargo, fomentando sempre o desenvolvimento contínuo e a valorização dos funcionários.

1.7. A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Central Portuguesa

A GRH antes do 25 de abril de 1974, era caracterizada por ser uma função com métodos pouco claros. Os processos de recrutamento baseavam-se na hereditariedade dos cargos públicos, sem a aplicação de regras de concurso, o que resultava num processo pouco transparente. Neste período, a estrutura organizacional seguia o modelo das pirâmides invertidas. As remunerações eram mal geridas, não existia qualquer relação entre as qualificações do funcionário, o seu emprego e a sua respetiva remuneração, levando a que houvessem salários diferentes para funções semelhantes ou iguais. (Teixeira, 2012). Foi criada em 1964 a Associação Portuguesa dos Diretores e Chefes de Pessoal (APDCP), atualmente denominada por Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG), representando um avanço qualitativo na gestão de pessoal em Portugal (Marques, 2010). A Administração Pública no período de ditadura em Portugal, era bastante burocrática, conservadora e autoritária, no qual o sistema de Gestão de Recursos Humanos era apoiado sobretudo num modelo de carreira (Teixeira, 2012).

Na década de 80, verificou-se um crescimento muito acelerado dos efetivos da função pública, isto deveu-se a alterações sociais, políticas e estruturais que ocorreram nesse período e também pelo regresso de funcionários que exerciam funções nas colónias. Devido a este crescimento exponencial sentiu-se a necessidade de o controlar e desacelerar, foi criado assim com a legislação de 1984 um sistema de planeamento de efetivos, no qual congelou as novas admissões e aumentou o controle dessas mesmas. (Branco, et al, 2008) O Estado entre os anos de 1986 a 1995, pretendia alcançar três objetivos gerais dos quais: aumentar a formação do funcionário público; oferecer melhores serviços aos cidadãos; e por último aperfeiçoar a gestão dos recursos. Neste período, foi criado o Estatuto do Pessoal Dirigente, cada dirigente passa a ter as suas competências e funções descritas. De modo a

facilitar a mobilidade dos funcionários públicos foi criada a “Lei dos Disponíveis”, o que conseqüentemente levou à implementação do Quadro de Efetivos Interdepartamentais. Foram também criadas regras sobre a higiene e segurança no trabalho. Por fim, para aumentar a qualidade da formação dos funcionários públicos foi instituído um programa de formação profissional, assim os funcionários públicos estariam mais aptos para as reformas administrativas que estavam a decorrer neste período. (Teixeira, 2012) Com isto, verificou-se com maior ênfase, que nos anos 90, começou-se a valorizar mais a discussão sobre o posicionamento estratégico da GRH do que propriamente a sua intervenção técnica (Marques, 2010).

Nos anos entre 1996 e 2001, a GRH era a grande preocupação que pairava nos governantes. A AP continuava pesada, e era urgente a sua rápida modernização. Desta forma, foram tratados diversos assuntos como o recrutamento e seleção de pessoal; o ingresso, acesso e progressão nas carreiras do regime geral; as tais questões sobre as remunerações, formação e a mobilidade na função pública, onde se procurou criar incentivos à mobilidade dos RH na AP; o horário de trabalho; a criação de auditorias de RH na AP; entre outros. Apesar destes assuntos terem sido revistos, não foi feito o suficiente para o que era previsto (Teixeira, 2012). Foi também criada neste período a Base de Dados dos Recursos Humanos da Administração Pública através do Decreto-Lei n.º 47/98, de 7 de março, era um sistema de informação que pretendia melhorar a eficácia e a racionalidade da AP (Branco, et al, 2008).

Na primeira década do século XXI, passaram a existir apenas três carreiras das quais a carreira de técnico superior, a carreira de assistente técnico e a carreira de assistente operacional, cada uma passou a ter uma tabela remuneratória própria. No ano de 2005, o emprego público representava cerca de 14,6% da população empregada e 13,5% da população ativa, no qual a idade média dos funcionários públicos era de 43 anos (Branco, et al, 2008). Nesta década, surge uma nova ideia de GRH mais consistente, as suas práticas devem “servir cidadãos e não clientes; procurar o interesse público; valorizar a cidadania e não a capacidade empreendedora; pensar estrategicamente; valorizar as pessoas e não apenas a produtividade, mas a liderança partilhada no respeito pelas pessoas; ou seja, atuar democraticamente no sentido de construir relações de confiança e colaboração” (Teixeira, 2012, pp.40).

Mais tarde, a Troika chega a Portugal, no qual a sua intervenção influenciou significativamente a GRH na AP, ao implementar medidas de austeridade que incluíram cortes no orçamento e congelamento de salários. No entanto, essas medidas também permitiram a introdução de inovações na gestão de RH, contribuindo para a recuperação econômica do país (Luvetama, 2024). Houve uma diminuição bastante significativa dos funcionários públicos, no fim do ano de 2005 a função pública contava com 747.880 funcionários, no qual

em 2013 houve uma grande redução no número de funcionários que passou para 574.946 (Madureira, 2015). O recrutamento e seleção de RH mudou drasticamente com a criação do CReSAP, como referido no Ponto 1.2, uma entidade independente que tem como base o mérito. Embora a função deste organismo seja o recrutamento e seleção, o governo conseguia sempre sabotar os seus procedimentos, dando oportunidade de emprego para a respetiva função à pessoa por ele favorita. Por sua vez, as funções do CReSAP também não incluíam o recrutamento e seleção de dirigentes intermédios e de dirigentes superiores das Universidades e da Administração Local, aumentando as possibilidades de favorecimentos. Este organismo viu os seus poderes serem diminuídos com a lei 128/2015, de 3 de outubro, passou de entidade independente para uma unidade técnica de apoio ao governo, limitando a sua autonomia (Rocha, 2020).

Foi criada posteriormente a lei do Orçamento de Estado para o ano de 2019, no qual implementou várias alterações de grande relevância na GRH. O artigo 38 da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) reviveu as disposições que permitiam a negociação das remunerações, incluindo a possibilidade de alterações salariais e a existência de prémios monetários, passou também a ser valorizado o Quadro de Valorização e Responsabilização (QUAR) e foi definida uma remuneração especial para o regime de mobilidade. Os ministérios passaram também a desenvolver um Mapa previsional de recrutamento, no qual o procedimento passava pela realização de um concurso tendo este a obrigação de constituir uma reserva, isto é, uma lista de candidatos aprovados que podem ser chamados conforme a necessidade. O procedimento de recrutamento era centralizado, significava que iria ser gerido de forma central por uma entidade específica, neste caso a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA). As vagas constituíam áreas como Ciências Política; Controlo e Avaliação; Planeamento; entre outras (Rocha, 2020).

A Portaria n.º 231/2019, de 23 de julho, estabeleceu o Programa de Capacitação Avançada para Trabalhadores em Funções Públicas, que resultou na criação de dois cursos distintos: o Programa de Capacitação Avançada para Início de Carreira de Técnico Superior (CAT - Formação Inicial) e o Programa de Capacitação Avançada para a Preparação de Futuros Líderes (CAT - Futuros Líderes). A responsabilidade pela organização e execução desses cursos ficou a cargo do Instituto Nacional de Administração Pública (INA) (Rocha, 2020). Em 2020, o sector da Administração Pública representava 7% da população total, 13,7% da população ativa e 14,8% da população empregada (Fernandes, 2021). A pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo nas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), criando um ambiente extremamente desafiador. Em momentos de crise, a GRH torna-se especialmente relevante nos processos de tomada de decisão, pois envolve não apenas os interesses da organização, mas também os interesses dos colaboradores (Vardarlier, 2016). Além de precisarem garantir ativamente a saúde e segurança dos RH, os

profissionais de Gestão de Recursos Humanos também enfrentam o desafio de explorar um ambiente completamente novo, adaptando as práticas de trabalho ao contexto da pandemia (Adikaram, et al, 2021). Com isso, várias mudanças foram implementadas, como a reorganização dos dias de trabalho e férias, a adoção de horários flexíveis e, especialmente, a implementação do teletrabalho, uma medida essencial nesse período (Cepellos, 2020). A pandemia exigiu das organizações um alto nível de criatividade e inovação, levando-as a readaptar as suas estratégias de GRH. Os métodos tradicionais foram postos de certa forma de parte em determinadas situações, a autonomia dos colaboradores foi fortalecida, e o digital passou a fazer parte de forma ativa nas práticas de GRH, melhorando desta forma as habilidades digitais dos RH (Hamouche, 2021).

Atualmente, a GRH portuguesa está altamente organizada consoante as suas respetivas funções. No que toca ao planeamento, na AP o empregador público gere os RH através do planeamento anual das suas necessidades de recrutamento, considerando a missão, as atribuições dos serviços, os objetivos estratégicos e as competências das unidades orgânicas, tal como os recursos financeiros disponíveis. Os mapas de pessoal são cruciais neste planeamento e podem ser ajustados conforme necessário, com aumentos de postos de trabalho sujeitos à autorização prévia do membro do Governo responsável. Cada área governativa elabora o seu plano anual de recrutamento, submetendo-o à aprovação do Ministro das Finanças e da AP, cumprindo a regra constitucional que estabelece o concurso como método principal de recrutamento na função pública desde 1982 (Fernandes, 2021).

O recrutamento é por regra realizado por concurso, reservado aos trabalhadores com vínculo de emprego público por tempo indeterminado. Excepcionalmente, podem ser recrutados trabalhadores a termo ou sem vínculo público quando não há candidatos disponíveis com vínculo por tempo indeterminado. Um mapa consolidado de recrutamentos, incluindo vagas para trabalhadores sem vínculo prévio, é aprovado anualmente pelo Ministro das Finanças e pela AP após a entrada em vigor do Orçamento do Estado. Os postos de trabalho também podem ser preenchidos por mobilidade, após a consolidação das necessidades no órgão de destino. Os critérios para o recrutamento incluem a existência do posto de trabalho no mapa de pessoal, a necessidade atual ou previsível (caso haja reserva de recrutamento), disponibilidade orçamental, impossibilidade de preenchimento por mobilidade, e a caracterização do posto conforme definido na lei, garantindo que este processo seja totalmente imparcial. Nos concursos para trabalhadores sem vínculo prévio, há uma quota de 5% das vagas reservada para pessoas com deficiência (Fernandes, 2021).

A GRH é uma área que está bastante efetiva na AP Central portuguesa, desempenhando um papel altamente crucial na gestão eficiente dos RH. As suas práticas são indispensáveis para a AP, pois é através desta área administrativa que são escolhidas as pessoas certas para os lugares certos.

Capítulo 2- Metodologia

Neste capítulo será descrito o quadro metodológico que servirá de base à análise empírica dos estágios profissionais. Dada a cada vez maior importância à experiência prática dos estágios profissionais na educação e no emprego, a compreensão da dinâmica dos estágios profissionais ganhou uma relevância significativa na investigação académica e organizacional (Rebelo et al., 2023; Hora, 2018); Payen-Carreira et al., 2019).

Este tópico destaca-se pela sua relevância no aumento da empregabilidade, no desenvolvimento de competências e no alinhamento dos resultados educativos com as necessidades da Administração Pública, tornando-o uma área de investigação crucial.

A metodologia deste estudo abrange vários componentes, incluindo a definição de objetivos de investigação claros, a conceção de quadros teóricos adequados e a aplicação de técnicas adequadas de recolha e análise de dados. Os objetivos foram classificados como exploratórios, permitindo investigar tanto as experiências globais dos estagiários como os resultados específicos dos diferentes programas de estágio, nomeadamente, o PEPAC (1999; 2005; 2010-2015) e o EstágiAP XXI (2021-2022).

Como já foi referido, o principal objetivo desta dissertação é analisar os Programas de Estágios Profissionais na Administração Pública Central de Portugal (2010-2022). Trata-se de um objetivo exploratório porque procura-se desenvolver uma compreensão mais profunda da experiência de estágios profissionais na AP e das suas implicações. A conceção da investigação para estudar os estágios profissionais pode utilizar várias metodologias, cada uma delas adequada a objetivos de investigação específicos. Em termos gerais, esta investigação é qualitativa e tem por objetivo proporcionar uma compreensão mais profunda das experiências e perceções dos indivíduos relativamente aos estágios. Trata-se, assim, de determinar os métodos de pesquisa mais adequados, no qual optou-se pela pesquisa de carácter qualitativo e também quantitativo com recurso a uma análise bibliométrica e à realização de questionários.

A análise bibliométrica é essencial para expandir os conhecimentos sobre determinados problemas, que pretendemos solucionar e estudar, nas várias áreas do conhecimento. Está diretamente ligada à análise de conteúdo e ao uso de ferramentas digitais, utilizando simultaneamente critérios quantitativos e qualitativos (Stefanuto, et al, 2022).

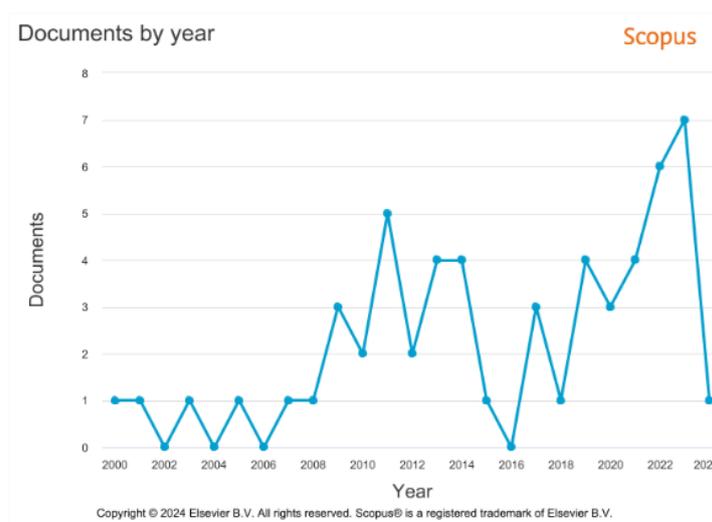
A base de dados *Scopus* foi utilizada como ferramenta essencial para a pesquisa de artigos académicos e científicos, oferecendo uma ampla cobertura multidisciplinar e permitindo um acesso eficiente à literatura especializada. Para a pesquisa de artigos, foi utilizado um filtro temporal específico, aplicando-se um intervalo entre os anos 2000 e 2024, de forma a garantir a inclusão de publicações atuais e relevantes. Adicionalmente, para

afunilar os resultados e de forma a garantir que os artigos estivessem alinhados com o tema de interesse foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “internship”, “state”, “public” e “sector”. Estas palavras-chaves foram escolhidas estrategicamente para identificar apenas artigos que abordassem temas relacionados a programas de estágios na Administração Pública, no que diz respeito à sua estrutura, implementação e de que forma são analisados no setor público.

Na análise bibliométrica recorreu-se à ferramenta *VOSviewer*, amplamente reconhecida pela sua capacidade de criar representações visuais de redes e mapas de conhecimento. Esta ferramenta é bastante útil no tratamento de grandes volumes de dados bibliográficos como os obtidos pela base de dados *Scopus*, pois transforma dados complexos em mapas de fácil interpretação. A ferramenta *VOSviewer* permite através da criação de redes interativas que destacam as conexões entre diferentes autores, temas, entre outros, a visualização clara de como os conceitos estão interrelacionados no campo de estudo. Através destas redes de conhecimento, foi possível compreender e identificar melhor os tópicos mais influentes, como as áreas de investigação estão conectadas e quais as lacunas e ou oportunidades de pesquisa podem ser exploradas

A pesquisa em *Scopus* resultou em 56 artigos, no qual as publicações sobre os estágios no setor público têm vindo a aumentar, com maior incidência em 2023, ano em que foram registadas 7 publicações, conforme se pode observar na Figura 1. O ano de 2024 tem registado uma descida, apenas com 1 publicação registada, valores ainda inconclusivos até o presente ano terminar.

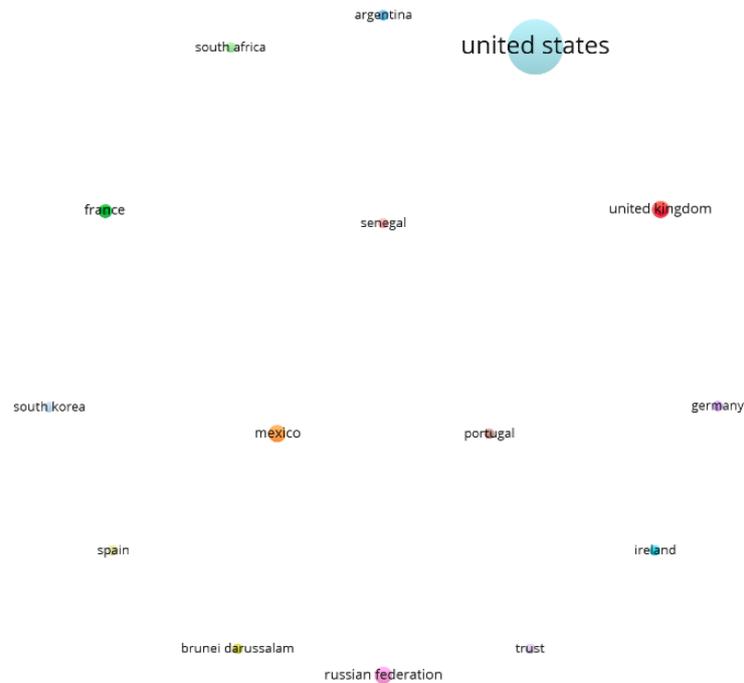
Figura 1. Publicações em *Scopus* sobre os estágios no setor público por ano (2000-2024)



O respetivo tema foi mais abordado nos Estados Unidos, país com maior número de publicações. O Reino Unido, o México, a Rússia e a França também têm uma presença notável, embora em menor escala. No entanto, Portugal e Espanha encontram-se nos países

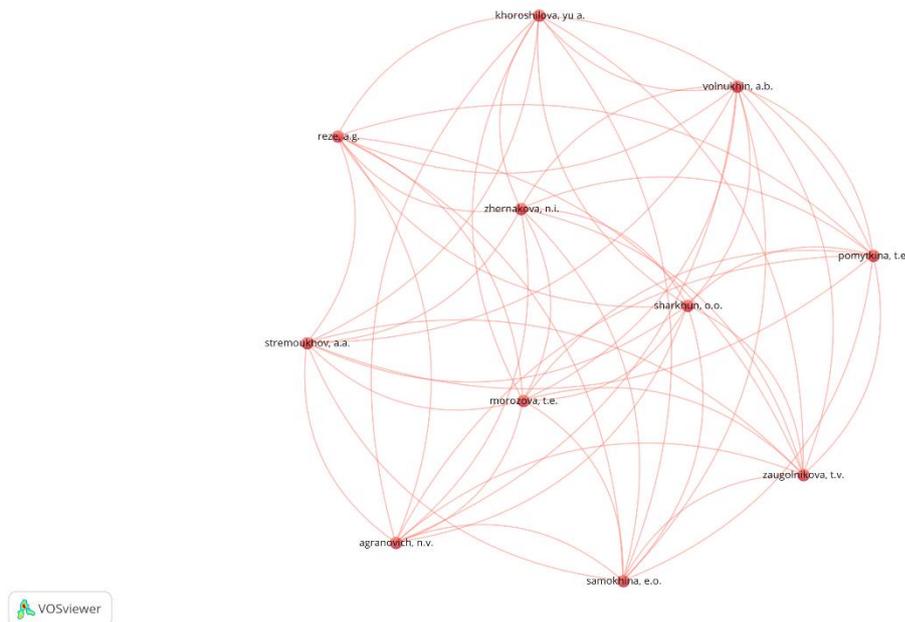
com menos publicações, tendo colaborações em relação ao tema mais regionais. A Europa fica um pouco aquém na liderança das publicações sobre os estágios no setor público (Figura 2).

Figura 2. Rede VOSviewer de publicações em *Scopus* sobre estágios no setor público por país (2000-2024)



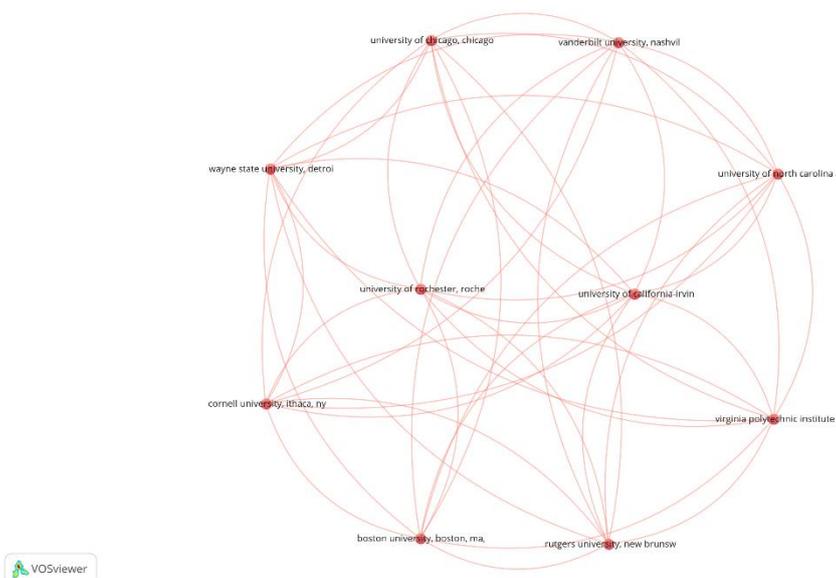
Na Figura 3 é perceptível que existe um alto nível de colaboração entre os autores devido há grande quantidade de linhas que conectam cada nó, neste caso um nó corresponde a um autor. Isto indica que as pesquisas/publicações sobre o tema são realizadas mais em equipa do que individualmente. Os autores Zhernakova, Morozova e Sharkhun (ano) encontram-se em posições mais centrais na rede e com maior número de conexões, evidenciando que são os autores mais influentes nessa área de pesquisa.

Figura 3. Rede VOSviewer de publicações em Scopus sobre estágios no setor público por autor (2000-2024)



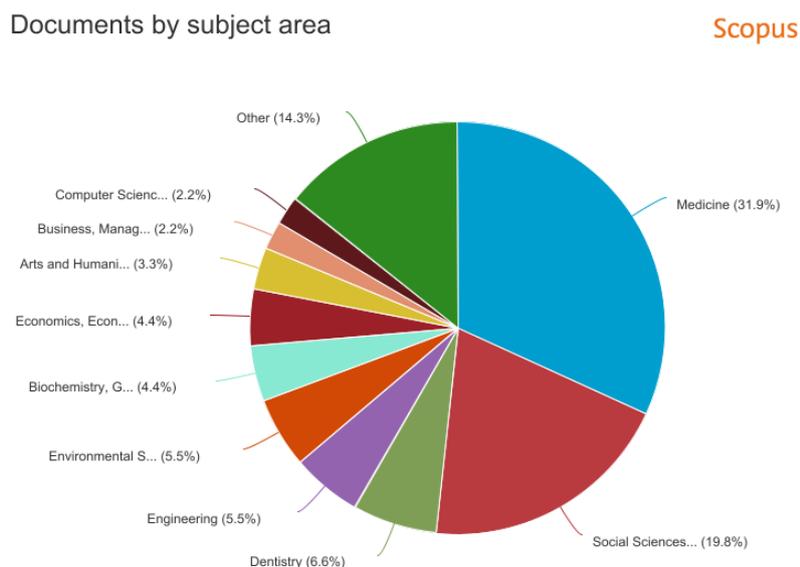
As publicações nesta área de estudo são frequentemente realizadas em parceria entre diferentes instituições, refletida na quantidade de conexões visíveis entre os diversos nós. As instituições com mais parcerias são aquelas que ocupam posições centrais na rede e possuem mais conexões, como a Universidade de Rochester e a Universidade da Califórnia. Isto sugere que, na Europa, o tema em questão não tem tanto impacto nem é tão estudado como na América (Figura 4).

Figura 4. Rede VOSviewer de publicações em Scopus sobre estágios no setor público por instituição afiliada (2000-2024)



A área da medicina domina a pesquisa sobre estágios no setor público, representando 31,9%, o que pode ser atribuído à importância dos estágios na formação de profissionais de saúde e à necessidade de melhorar a qualidade dos serviços de saúde pública. As ciências sociais também têm uma forte presença, com 19,8%, indicando um interesse significativo em analisar os aspectos sociais, políticos e económicos dos estágios no setor público (Figura 5).

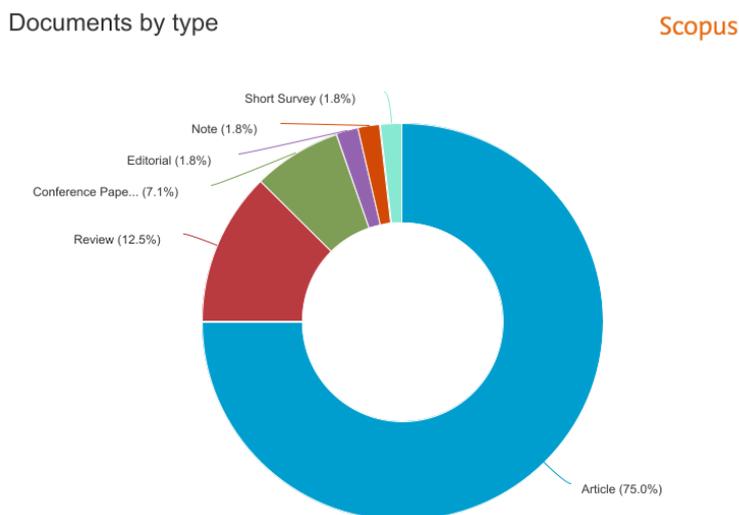
Figura 5. Publicações em *Scopus* sobre os estágios no setor público por área de estudo (2000-2024)



Fonte: Elaboração própria a partir de Scopus

O tipo de documento mais utilizado na pesquisa desta área de estudo é o artigo científico, representando uma percentagem bastante elevada com 75% (Figura 6).

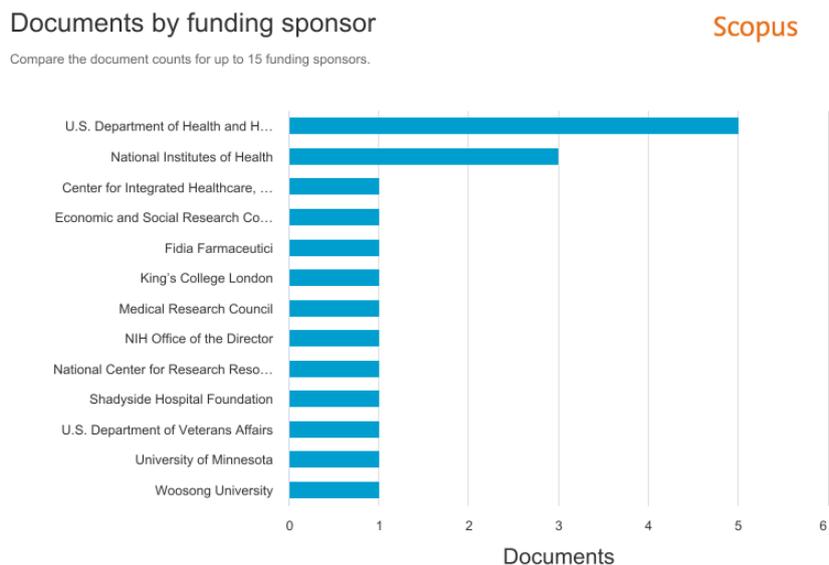
Figura 6. Publicações em *Scopus* sobre os estágios no setor público por tipo de documento (2000-2024)



Fonte: Elaboração própria a partir de Scopus

O principal patrocinado é o Departamento de Saúde e Serviços Humanos dos EUA, que financia cinco das publicações, seguido pelos Institutos Nacionais de Saúde dos EUA, que financiam quatro. Os restantes patrocinadores financiaram apenas uma publicação cada (Figura 7).

Figura 7. Publicações em *Scopus* sobre os estágios no setor público por patrocinador/financiamento (2000-2024)



Fonte: Elaboração própria a partir de Scopus

Para compreender de forma aprofundada a realidade dos estágios no setor público português, especificamente no âmbito dos programas EstágiAP XXI e PEPAC, optou-se pela realização de questionários através da ferramenta Google Forms. O questionário é um dos métodos principais da pesquisa quantitativa, no qual permite o investigador plantar um conjunto de questões, afim de obter informações relacionadas a determinado tema sobre uma amostra de pessoas. A utilização do digital para a realização de questionários ajuda na redução dos custos quanto à sua elaboração e disseminação, proporciona maior flexibilidade e rapidez ao trabalhar com grandes amostras, por fim facilita e aumenta o rigor no exercício de registar e analisar as respostas obtidas. O questionário elaborado para a presente dissertação é composto por perguntas abertas, que proporcionam ao participante o máximo de liberdade nas respostas, e por perguntas fechadas, nas quais o participante deve escolher entre as diferentes opções propostas (Meneses, Rodríguez, 2011).

Considerações sobre a amostra

Ao realizar um estudo sobre os estágios profissionais, a definição da população e a seleção de uma amostra adequada são passos cruciais na metodologia. A população deste estudo é constituída por indivíduos, que em diferentes momentos, participaram ou não em estágios profissionais nos diversos setores da Administração Pública, seja através de programas específicos como o EstágiAP XXI e PEPAC, ou por outros meios. A população-alvo inclui, portanto, jovens adultos (até aos 30 anos) recém graduados ou com grau académico, que tenham realizado ou não um estágio profissional. Foram escolhidas estas especificidades para a população-alvo, uma vez que, é o principal grupo beneficiário dos respetivos programas de estágio na Administração Pública, daí o estudo focar no impacto dos estágios na sua inserção profissional.

De acordo com os dados de Pordata (2024), em Portugal cerca de 89.640 estudantes diplomados formaram-se em várias universidades de Portugal em 2022¹. Este número significativo revela o crescente nível de qualificação dos jovens adultos, permitindo uma melhor compreensão do impacto e da eficácia dos estágios profissionais no desenvolvimento das suas carreiras. Assim, torna-se essencial avaliar se a Administração Pública através dos dois programas de estágio está a aproveitar de forma eficaz o conhecimento e as competências destes jovens adultos, se está a conseguir reter talentos, promovendo uma maior ligação entre o estágio e a contratação efetiva para cargos permanentes.

A população-alvo é crucial também num contexto em que o setor público enfrenta desafios relacionados à elevada idade média dos seus trabalhadores, 48,3 anos em dezembro

¹ <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/educacao/ensino-superior/diplomados-com-ensino-superior-por-sexo-ciclo-de-estudos-e>

de 2023 (DGAEP, 2024). Entram aqui também questões sobre a potencial intervenção dos programas de estágio na inovação tecnológica da Administração Pública. A população-alvo apresenta altos níveis de literacia digital, no qual de acordo com os dados do Eurostat cerca de 81,88% dos jovens portugueses (entre os 16 e os 29 anos) nutrem competências digitais gerais básicas ou acima do básico em 2023². A amostra é assim formada pelo grupo descrito, sendo uma componente essencial para garantir a representatividade e validade dos resultados do estudo.

O tamanho da amostra

A dimensão da amostra escolhida de 245 participantes é suficientemente significativa para produzir resultados fiáveis, minimizando o erro da amostragem. Uma amostra de maior dimensão aumenta a probabilidade de a amostra representar corretamente a população em geral, permitindo a generalização dos resultados. De acordo com a teoria da amostragem, à medida que o tamanho da amostra aumenta, o potencial de enviesamento diminui, tornando mais fácil captar a verdadeira diversidade de experiências dos estagiários. A amostra poderia ser maior, abrangendo todos os participantes de ambas as edições dos programas EstágiAP XXI e PEPAC. Devido a questões relacionadas à proteção de dados, as instituições responsáveis pelos Programas de Estágio (2010-2022), não facilitaram os contactos dos estagiários. Assim, a pesquisa foi realizada de forma totalmente independente, recorrendo a diversas plataformas digitais para identificar e contactar os estagiários, bem como a consulta e análise das listas de estagiários colocados em todas as edições, divulgadas nos sites oficiais de ambos os programas.

Métodos de recolha de dados

A recolha de dados é uma componente fundamental da preparação de uma metodologia para o estudo dos estágios profissionais. Envolve a recolha sistemática de informação para avaliar a eficácia e o impacto dos programas de estágio. Podem ser utilizadas diferentes metodologias, principalmente categorizadas em abordagens quantitativas e qualitativas. A análise de dados é uma fase crucial na preparação de uma metodologia para estudos sobre estágios profissionais, uma vez que ajuda a obter conhecimentos significativos a partir dos dados recolhidos. Este processo envolve várias etapas e técnicas que se adaptam aos tipos de dados quantitativos e qualitativos. Ao analisar os resultados dos inquéritos relacionados com os estágios profissionais, é importante separar os dados em tipos quantitativos e qualitativos. Os dados quantitativos, como as classificações numéricas ou a informação demográfica, devem ser organizados em categorias para uma análise eficaz. Os dados

²https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_SK_DSKL_I21__custom_13401190/default/table?lang=en

qualitativos, incluindo as reações escritas dos participantes, podem ser classificados em grupos temáticos como “reações positivas”, “reações negativas” e “sugestões” para descobrir as principais tendências. Nesta dissertação será utilizada uma combinação de métodos de análise estatística e análise qualitativa. A análise estatística é vital para compreender as tendências e o significado dos dados, enquanto os métodos qualitativos são cruciais para interpretar as respostas abertas. Uma vez concluída a análise, será essencial apresentar os resultados de uma forma acessível.

Capítulo 3- Estágios Profissionais na Administração Pública em Portugal: O PEPAC e o EstágiAP XXI

A evolução dos estágios na Administração Pública portuguesa reflete uma interação complexa de fatores históricos, socioeconómicos e regulamentares. Instituídos após a transição para a governação democrática em 1974, visavam melhorar a qualidade dos serviços públicos e facilitar a integração dos jovens no mercado de trabalho (Ferraz, 2010).

Ao longo dos anos, reformas adaptaram os estágios às necessidades do setor público, tornando-os essenciais para o desenvolvimento de competências e aumento da empregabilidade. No entanto, desafios como a escassez de profissionais qualificados e a variação na qualidade dos estágios geram debates sobre a sua eficácia, especialmente face às recentes tendências para o trabalho remoto e modalidades flexíveis.

Investigação recente indica que estágios bem estruturados favorecem a aquisição de competências e o crescimento profissional (Jérez Gómez et al., 2023). Contudo, a escassez de profissionais qualificados e variações na qualidade dos estágios levantam questões sobre a sua eficácia (Corte-Real, 2008). A evolução para o trabalho remoto e modalidades flexíveis reflete mudanças sociais e exige uma reavaliação das estruturas dos estágios para assegurar a sua relevância para estagiários e instituições públicas.

Os estágios na Administração Pública têm evoluído para incluir trabalho remoto e modalidades flexíveis, refletindo mudanças sociais e expectativas das novas gerações. Isso requer reavaliar as estruturas para garantir a sua relevância para estagiários e instituições.

Contexto histórico

Os estágios públicos em Portugal surgiram em resposta a reformas na gestão pública. No final do século XX, a necessidade de estágios estruturados tornou-se evidente para melhorar os serviços públicos e envolver os jovens em deveres cívicos. Este processo influenciou profundamente as práticas atuais de gestão pública e o papel dos estágios na Administração Pública. Entre as iniciativas mais relevantes estão o PEPAC (Programa de

Estágios Profissionais na Administração Pública) e o EstágiAP XXI, ambos fundamentais para a integração de jovens no setor público.

O **PEPAC** foi formalizado pelo Decreto-Lei n.º 18/2010, que substituiu o Decreto-Lei n.º 326/99, de 18 de agosto. Com três edições (2010, 2013 e 2015), o PEPAC foi criado para enfrentar os desafios da força de trabalho, promovendo o desenvolvimento profissional através de estágios remunerados, com foco em áreas como economia, humanidades e relações internacionais. Uma das regras importantes é que quem já participou de estágios financiados pelo Estado, como o PEPAC ou programas do IEFP, não pode candidatar-se ao EstágiAP XXI, assegurando a inclusão de novos candidatos.

O PEPAC procura fornecer experiência prática em diversas áreas da Administração Pública, com o objetivo de aumentar a eficiência dos serviços e modernizar a gestão pública. Já o **EstágiAP XXI**, lançado em 2021 no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), visa integrar jovens licenciados, com especial enfoque em recém-diplomados à procura do primeiro emprego ou de novas oportunidades compatíveis com a sua formação. O programa oferece estágios na administração direta e indireta do Estado, promovendo o desenvolvimento profissional em áreas como informática, telecomunicações, recursos humanos e gestão financeira.

Comparação entre o PEPAC e o EstágiAP XXI

Ambos os programas representam uma mudança significativa no panorama da Administração Pública portuguesa, destacando a importância dos estágios como vias de integração no mercado de trabalho e desenvolvimento de competências. No entanto, têm sido alvo de críticas, principalmente pelas restrições de elegibilidade, que impedem a candidatura de indivíduos que já participaram em estágios financiados pelo Estado. Estas restrições têm gerado debates sobre a equidade e o acesso, com algumas vozes a defenderem a necessidade de uma maior flexibilidade para não excluir potenciais candidatos qualificados. Além disso, questões relacionadas com a avaliação de desempenho e possíveis enviesamentos na colocação dos estagiários continuam a ser discutidas, sublinhando a necessidade de uma reforma contínua para garantir a eficácia e a integridade dos estágios públicos em Portugal.

A Administração Pública (EstágiAP XXI) obedece ao disposto na Resolução do Conselho de Ministros n.º 200/2021, de 16 de dezembro, com as alterações introduzidas pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 68/2022, de 01 de agosto e inclui 1000 vagas de estágio, financiadas integralmente por meio de bolsas concedidas às entidades promotoras, no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) — «Investimento TD-C19-i07». Além dessas, somam-se as vagas que não foram ocupadas na primeira edição do programa, bem como até 500 vagas adicionais, financiadas por outras fontes. Os principais requisitos eram:

(i) que se encontrem à procura do primeiro emprego ou de novo emprego correspondente à sua área de formação e nível de qualificação; (ii) que tenham até 30 anos de idade, aferidos à data de início do estágio, ou até 35 anos se forem pessoas com deficiência ou incapacidade; e (iii) que possuam uma qualificação de nível superior que corresponda, pelo menos, ao grau de licenciado.

3.1. Tipologia dos Estágios Profissionais

Os tipos de estágios no sector público em Portugal englobam vários programas destinados a facilitar a integração de estudantes e recém-licenciados no mercado de trabalho, promovendo o desenvolvimento de competências e a empregabilidade. Os estágios são categorizados por objetivo, duração e público-alvo, oferecendo oportunidades em todos os contextos educativos e profissionais. Estes programas destacam-se não só pelo seu papel na preparação de jovens profissionais para as suas carreiras, mas também pelo seu impacto no emprego de jovens no sector público, refletindo tendências económicas e sociais mais amplas em Portugal.

Os estágios curriculares são frequentemente uma componente obrigatória dos programas de ensino superior em áreas como a Medicina e o Ensino, permitindo aos estudantes aplicar os seus conhecimentos teóricos em contextos práticos. Por outro lado, os estágios extracurriculares têm como objetivo proporcionar aos estudantes as suas primeiras experiências de trabalho, muitas vezes conducentes a certificações profissionais. Outras categorias significativas incluem os estágios para licenciados profissionais, os estágios Erasmus que promovem a mobilidade internacional e os programas para recém-licenciados que oferecem posições remuneradas em agências governamentais para facilitar a entrada na força de trabalho do sector público.

Apesar dos seus benefícios, a estrutura e a remuneração dos estágios em Portugal têm suscitado debates sobre a sua equidade e acessibilidade. Muitos estágios, sobretudo os curriculares, não são remunerados, o que suscita preocupações quanto às disparidades socioeconómicas e à capacidade de os estudantes de meios desfavorecidos participarem plenamente. Além disso, a eficácia destes programas na tradução das experiências de estágio em oportunidades de emprego permanentes continua a ser um tema de escrutínio. Em suma, os estágios no sector público em Portugal funcionam como uma ponte crucial para os estudantes e recém-licenciados, melhorando a sua empregabilidade e contribuindo para o panorama económico do país. No entanto, os debates em curso sobre a sua estrutura e acessibilidade realçam a necessidade de reformas que garantam uma participação equitativa e uma compensação justa.

3.1.1. Categorias dos estágios por sector

Os estágios em Portugal podem ser categorizados com base no seu objetivo, duração e público-alvo. Estas categorias facilitam a integração de estudantes e jovens profissionais no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que proporcionam oportunidades de desenvolvimento de competências e experiência prática.

Estágios curriculares

Os estágios curriculares estão integrados nos programas de estudo das instituições de ensino superior e são obrigatórios para determinados cursos, como medicina, enfermagem e ensino. Estes estágios servem como parte da avaliação dos alunos e são regulados pelas instituições de ensino. Normalmente, não são remunerados, embora algumas possam oferecer bolsas de estudo negociadas entre os estudantes e as empresas. A duração destes estágios é determinada pelo programa académico específico (Pinto, S., Silva, M., & Soares, R., 2021).

Estágios para cursos profissionais e tecnológicos

Esta categoria destina-se aos diplomados de cursos profissionais e tecnológicos, permitindo-lhes adquirir experiência prática no seu domínio. Estes estágios podem fazer parte de políticas ativas de emprego destinadas a promover o emprego dos jovens. Podem ser realizados em vários contextos, incluindo empresas privadas e instituições públicas, e envolvem frequentemente uma combinação de formação e experiência prática de trabalho (Pereira Amorim, 2017; Lucas de Sousa, 2012).

Estágios Erasmus

Os estágios Erasmus oferecem aos estudantes a oportunidade de adquirirem experiência no estrangeiro, com a possibilidade de receberem apoio financeiro. Os estudantes elegíveis devem coordenar com as suas instituições de ensino a elaboração de um programa de estágio que descreva as atividades, as competências a adquirir e os métodos de avaliação. Este programa promove a mobilidade internacional e o intercâmbio cultural, reforçando simultaneamente a empregabilidade dos estudantes (European Commission, 2014).

Estágios voluntários

Alguns programas oferecem oportunidades de estágio voluntário que permitem aos alunos ganhar experiência nas suas áreas enquanto contribuem para serviços comunitários ou organizações sem fins lucrativos. Estes estágios duram normalmente entre oito a dez semanas e têm como objetivo desenvolver competências pessoais e profissionais relevantes para os interesses profissionais dos estudantes (Costa Pinto, 2016).

Programas para recém-licenciados

Estes programas destinam-se a indivíduos que concluíram recentemente os seus cursos e visam promover carreiras no sector público. Proporcionam oportunidades remuneradas para os recém-licenciados trabalharem a tempo inteiro ou parcial em agências governamentais, ajudando-os a ganhar uma experiência valiosa enquanto exploram percursos profissionais alinhados com as suas qualificações académicas (Ferreira Dias, 2015).

3.2. Objetivos dos Estágios Profissionais

O estágio caracteriza-se como uma "formação prática em ambiente de trabalho, destinada a complementar e aprimorar competências profissionais, facilitando a integração dos indivíduos no mercado de trabalho de forma mais célere" (Decreto-Lei n.º 66, 2011). Este recurso é utilizado por aqueles que buscam adquirir formação técnico-profissional para ingressar em determinada carreira, enquanto lhes permite expandir a rede de contatos e obter uma compreensão mais aprofundada do mercado de trabalho (Decreto-Lei n.º 66, 2011; Coelho, 2012: 19). Os estágios profissionais desempenham um papel crucial no percurso educativo dos estudantes que prosseguem carreiras na Administração Pública (Decreto-Lei n.º 18/2010). São concebidos para atingir vários objectivos-chave que melhorar as experiências académicas e profissionais dos estagiários. Um dos principais objetivos dos estágios é proporcionar aos estudantes uma experiência de trabalho permitindo-lhes aplicar os conceitos académicos aprendidos na sala de aula a situações práticas. Esta abordagem de aprendizagem experimental promove uma compreensão mais profunda das complexidades envolvidas no serviço público e melhora a capacidade dos estudantes para enfrentar os desafios das agências governamentais e das organizações sem fins lucrativos dos estudantes para enfrentar os desafios das agências governamentais e das organizações sem fins lucrativos. Os estágios bem estruturados melhoram as perspectivas de emprego dos estudantes ao integrarem os conhecimentos teóricos com a aplicação prática, o que é essencial para a progressão na carreira na Administração Pública.

Os estágios também se centram no desenvolvimento de competências essenciais, como a comunicação, resolução de problemas e relações interpessoais. A participação em ambientes profissionais permite aos estudantes cultivar competências no local de trabalho que são vitais para as suas futuras carreiras. Além disso, as experiências de estágio incentivam os estudantes a empenharem-se na observação reflexiva e no pensamento crítico, que são parte integrante do ciclo de aprendizagem experimental. Este desenvolvimento de competências não só prepara os alunos para colocações imediatas no mercado de trabalho, como também melhora a sua preparação para a carreira a longo prazo.

Outro objetivo importante dos estágios profissionais é ajudar os estudantes a expandir as suas redes profissionais. Os estágios proporcionam oportunidades valiosas de contacto com profissionais do sector, mentores e colegas, o que pode levar a ofertas de emprego e orientação profissional no futuro. O estabelecimento destas relações pode ser fundamental para navegar no mercado de trabalho e identificar percursos profissionais alinhados com os seus objetivos. Os estágios também são adaptados para apoiar as aspirações profissionais específicas dos estudantes. Ao selecionar estágios que correspondam aos seus objetivos, os estudantes podem adquirir experiência específica que os prepara para as funções desejadas no domínio da Administração Pública. Este alinhamento garante que os estágios não são apenas posições temporárias, mas sim trampolins estratégicos no percurso profissional dos estudantes.

Reconhecendo que muitas oportunidades de estágio gratificantes no domínio dos assuntos públicos podem não ser remuneradas, vários programas educativos desenvolveram iniciativas de bolsas para ajudar financeiramente os estudantes (Smith, Katie N., 2023). Este apoio tem como objetivo reduzir as barreiras ao acesso a oportunidades valiosas de aprendizagem experimental, permitindo assim que os estudantes se concentrem no seu desenvolvimento profissional sem esforço financeiro. Através destes objetivos, os estágios são uma componente vital da estrutura educativa na Administração Pública, equipando os estudantes com as ferramentas necessárias para terem sucesso nas suas futuras carreiras.

Capítulo 4 – Análise Empírica

4.1. Apresentação do problema

O principal desafio desta investigação, reside em determinar até que ponto os estágios profissionais na Administração Pública são eficazes na inserção dos jovens com grau académico no mercado de trabalho e no desenvolvimento das suas carreiras. A questão empírica surge ao tentar verificar se estes programas realmente facilitam a transição dos estagiários para posições permanentes dentro da Administração Pública ou se, pelo contrário, os estágios são apenas uma experiência temporária sem grandes oportunidades de continuidade.

Outro aspeto pertinente de compreender é se a Administração Pública portuguesa está a reter o conhecimento e as competências adquiridas pelos jovens durante os estágios, ou se esses talentos acabam por migrar para o setor privado ou até mesmo para o estrangeiro, resultando em uma perda de capital humano qualificado para o setor público. Torna-se, assim, essencial compreender se os moldes em que os programas EstágiAP XXI e PEPAC são realizados estão alinhados com as necessidades dos jovens, incluindo questões como a

compatibilidade entre a formação e as funções desempenhadas, a continuidade após o estágio e a percepção da qualidade da experiência de estágio.

4.2. Os dados

O inquérito decorreu entre os dias 23 de setembro a 2 de outubro e foram obtidas 245 respostas válidas. Foi dividido em três seções, sendo a primeira os Dados Biográficos, a segunda sobre os Estágios Profissionais e a terceira sobre os Estágios Profissionais EstágiAP XXI e PEPAC. Cada uma das três seções foca em aspetos distintos, porém complementares, sobre os participantes e suas experiências profissionais. Foi escolhida esta estrutura de questionário pois permite organizar as informações de forma lógica e funcional, facilitando tanto a coleta quanto a análise dos dados.

A primeira seção do questionário é direcionada para os “Dados Biográficos”, no qual permitiu recolher dados sobre a idade do participante, o género, a residência, o estado civil, a escolaridade, a área de formação e a situação profissional. Estas variáveis são fundamentais para estabelecer um perfil geral dos participantes, permitem a categorização e análise dos respondentes e ajudam a garantir que o grupo estudado seja representativo da população-alvo da pesquisa.

A decisão de incluir a segunda seção do questionário sobre os “Estágios Profissionais”, deveu-se à necessidade de perceber se os participantes já tiveram experiências de estágios e as suas percepções quanto à importância dessas oportunidades para a inserção no mercado de trabalho, especialmente na Administração Pública. As perguntas desta seção foram elaboradas com o intuito de avaliar o impacto dessas experiências na trajetória profissional dos participantes e captar as suas opiniões sobre os programas específicos de estágio, bem como o seu papel na modernização e eficiência dos serviços públicos.

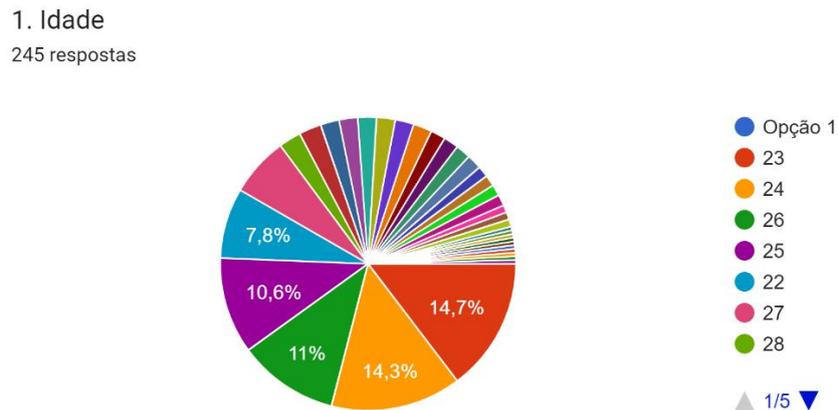
Por fim, a terceira seção foi dedicada especificamente à análise dos dois programas de estágio da Administração Pública, em particular o EstágiAP XXI e o PEPAC. Esta parte do questionário incluiu questões qualitativas e quantitativas sobre a participação dos respondentes nesses programas, avaliando as oportunidades oferecidas, os desafios enfrentados e os benefícios percebidos. Tanto o EstágiAP XXI quanto o PEPAC são de grande relevância dentro da Administração Pública, sendo crucial para a pesquisa compreender como esses programas contribuem para a qualificação profissional. Além disso, a comparação entre eles pode fornecer insights valiosos sobre a eficácia e áreas de melhoria nas políticas de estágio público.

4.3. Resultados do questionário

Parte I. Dados Biográficos

Destacam-se no universo de inquiridos os grupos entre os 20-24 anos (40%) e 25-29 anos (32,65%), representando em conjunto 72,65% (Figura 8).

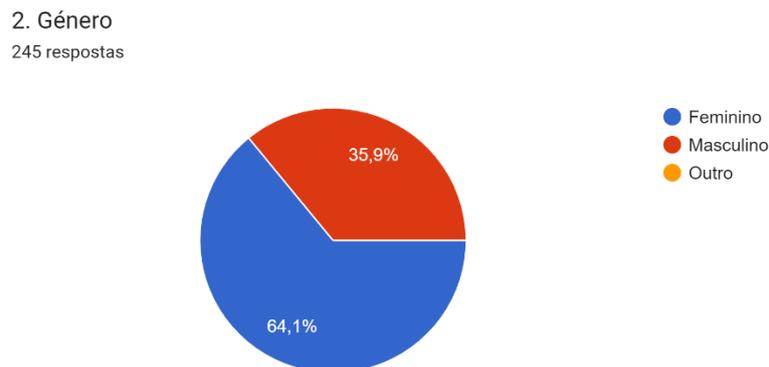
Figura 8. Perfil dos inquiridos por idade



Fonte: Elaboração Própria

A amostra é constituída por 157 (64,1%) inquiridos do sexo feminino e 88 (35,9%) do sexo masculino (Figura 9).

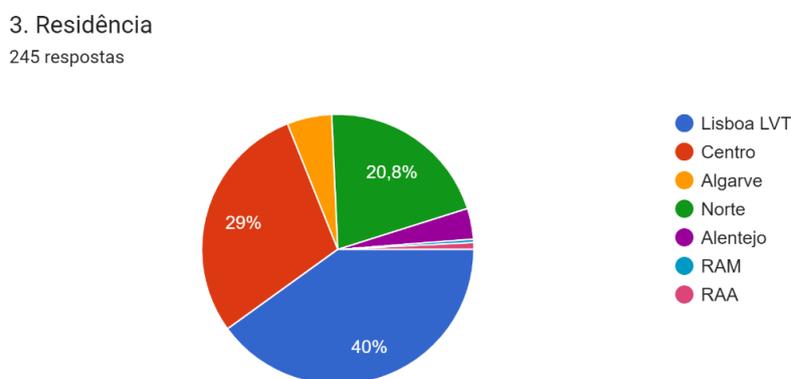
Figura 9. Perfil dos inquiridos por sexo



Fonte: Elaboração Própria

A maioria dos inquiridos reside em Lisboa e Vale do Tejo, totalizando 98 indivíduos (40%), seguida pela região Centro com 71 indivíduos (29%) (Figura 10).

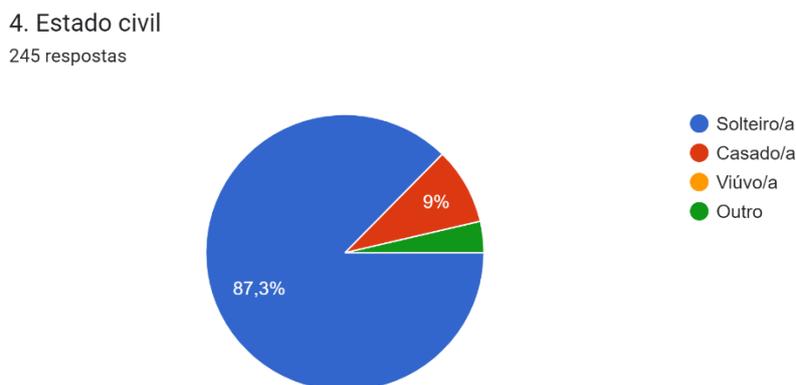
Figura 10. Perfil dos inquiridos por residência



Fonte: *Elaboração Própria*

Relativamente ao estado civil, 214 (87,3%) indivíduos encontram-se solteiros, mais de metade da amostra (Figura 11).

Figura 11. Perfil dos inquiridos por estado civil

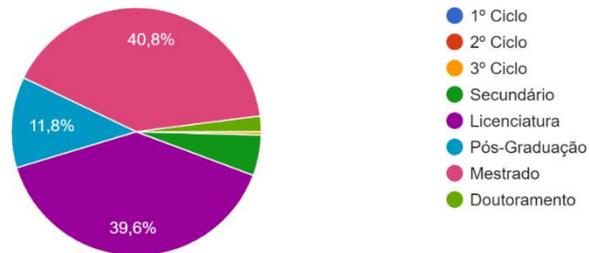


Fonte: *Elaboração Própria*

No que diz respeito à escolaridade, destaca-se o grau de mestrado com 100 inquiridos (40,8%), seguido pela licenciatura com 97 indivíduos (39,6%) (Figura 12).

Figura 12. Perfil dos inquiridos por escolaridade

5. Escolaridade
245 respostas

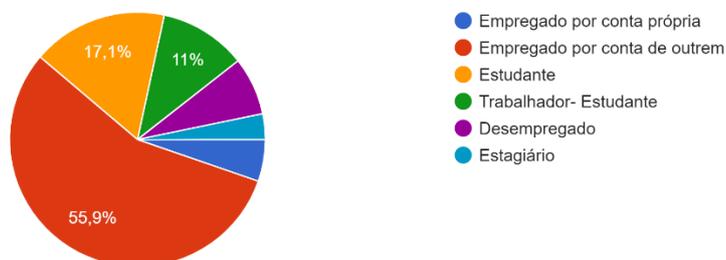


Fonte: *Elaboração Própria*

Por fim, ainda dentro da caracterização biográfica da amostra, questionou-se sobre a situação profissional, na qual 137 (55,9%) dos inquiridos estão empregados por conta de outrem, seguidos por 42 (17,1%) que são estudantes (Figura 13).

Figura 13. Perfil dos inquiridos por situação profissional

7. Situação Profissional
245 respostas



Fonte: *Elaboração Própria*

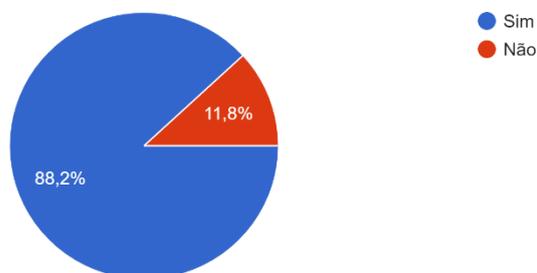
Parte II. Estágios Profissionais

A maioria dos inquiridos já participou em pelo menos um estágio, tendo 216 (88,2%) deles participado (Figura 14).

Figura 14. Participação em pelo menos um estágio

8. Já fez algum tipo de estágio?

245 respostas



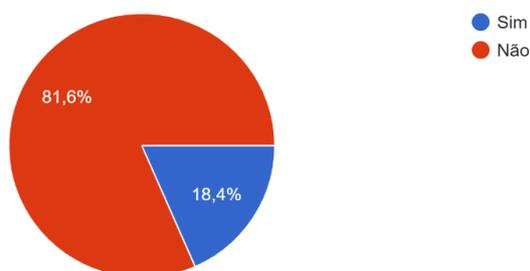
Fonte: *Elaboração Própria*

A seguinte questão aplicou-se apenas aos inquiridos que já realizaram um estágio. Quando questionado sobre se houve inserção na organização onde realizou o estágio, a grande maioria, 177 (81,6%), respondeu “Não” (Figura 15).

Figura 15. Inserção na organização pós estágio

9. Após o término do estágio, continuou na organização em questão?

217 respostas



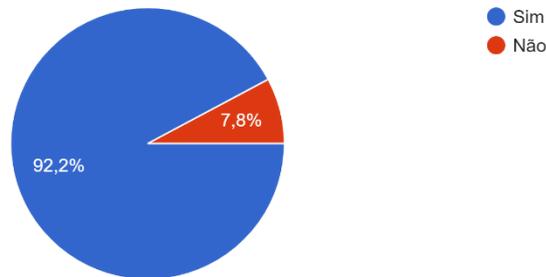
Fonte: *Elaboração Própria*

A seguinte questão aplicou-se apenas aos inquiridos que já realizaram um estágio. Os inquiridos consideram que o estágio contribuiu para a sua vida profissional, tendo 200 (92,2%) respondido afirmativamente (Figura 16).

Figura 16. Impacto dos Estágios na Vida Profissional

10. Considera que o estágio contribuiu positivamente para a sua vida profissional?

217 respostas



Fonte: *Elaboração Própria*

A seguinte questão aplicou-se apenas aos inquiridos que já realizaram um estágio. A motivação mais predominante, com 146 (67,6%) das respostas, é a percepção de que o estágio trará benefícios futuros para a carreira profissional. Em segundo lugar, com 32 (14,8%) das respostas, está a obrigatoriedade do estágio, sugerindo que, para uma parcela significativa dos participantes, a realização do estágio era um requisito acadêmico ou institucional. A influência de professores, familiares e outras pessoas próximas também aparece como um fator relevante, com 19 (8,8%) das respostas. Isso demonstra a importância do apoio e orientação do entorno social na decisão de realizar um estágio (Figura 17).

Embora a principal motivação seja clara, o gráfico revela uma diversidade de razões para realizar um estágio, indicando que os benefícios esperados podem variar de pessoa para pessoa (Figura 17). Seguem-se as restantes respostas:

1. *“Inserção no mercado de trabalho.”*
2. *“Gosto por trabalhar na Administração Pública.”*
3. *“Para apoiar na realização da tese (não concluída).”*
4. *“Sugerido pela entidade onde fiz estágio curricular.”*
5. *“Oportunidade de trabalhar com a minha área de formação que até então não tinha conseguido essa oportunidade.”*
6. *“Estava desempregada na altura, e as oportunidades que encontrava eram desadequadas.”*
7. *“Maneira mais fácil de entrar no mercado de trabalho, sem ter experiências anteriores.”*
8. *“Havia a expectativa de poder ficar de alguma forma ligado à organização onde estagiei.”*
9. *“Após desemprego de longa duração.”*

10. *“Estava desempregada há 1 ano e a melhor forma de obter experiência profissional era através de um estágio.”*
11. *“Mudança de profissão.”*
12. *“Considerarei uma mais-valia para complementar o meu currículo académico, de cunho puramente teórico. O Estágio foi de tipo curricular.”*
13. *“Mudança de cidade e poucas oportunidades.”*
14. *“Desemprego.”*
15. *“Candidatei-me, fui selecionado, e como no momento (2010), não tinha qualquer emprego e poucas perspectivas de conseguir um, aceitei.”*
16. *“Oportunidade de estágio no Mestrado.”*
17. *“Era a única oferta de emprego na área que não requeria experiência profissional.”*

Figura 17. Motivações dos inquiridos para realizar estágio

11. Por que motivo decidiu realizar um estágio?

216 respostas



Fonte: Elaboração Própria

A seguinte questão aplicou-se apenas aos inquiridos que nunca realizaram um estágio. Dos 30 inquiridos que nunca realizaram um estágio, 8 (26,7%) deles não conseguiram encontrar um estágio que atendessem às suas expectativas. A decisão de não realizar um estágio é influenciada por diversos fatores, com 19 (63,3%) respostas variáveis, sendo a qualidade das oportunidades de estágio um dos principais determinantes (Figura 18):

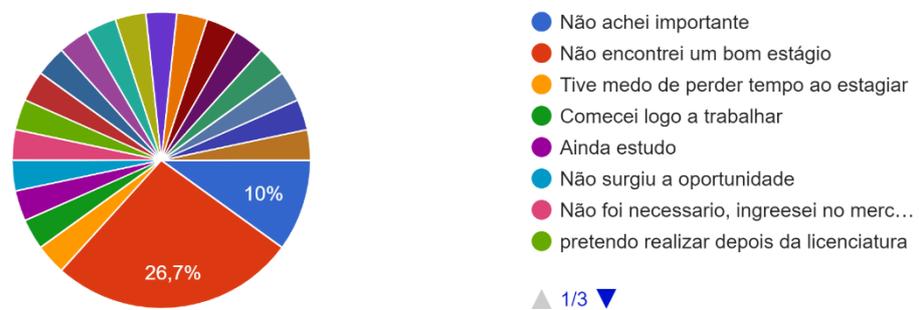
1. *“Não me senti preparada para estagiar.”*
2. *“Considerarei outras oportunidades, as quais me chamaram mais a atenção.”*
3. *“Não precisei.”*
4. *“Não foi necessário, ingressei no mercado de imediato.”*
5. *“Não tive oportunidade.”*

6. "Fiquei logo a trabalhar no primeiro trabalho."
7. "Não tive tempo para tal."
8. "Não entrei."
9. "Não existia na altura."
10. "Fiz logo o mestrado após a licenciatura. Estou a candidatar-me a estágios neste momento."
11. "Não houve possibilidade porque não há verbas do estado."

Figura 18. Motivações dos inquiridos para não realizar estágio

12. Se não decidiu realizar um estágio, qual o motivo?

30 respostas



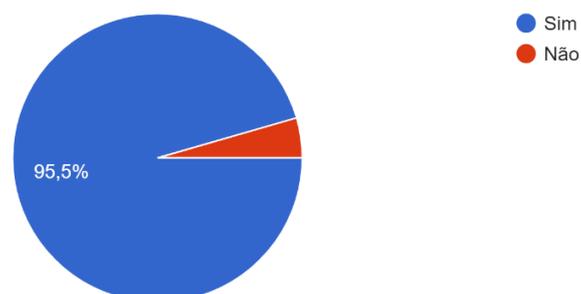
Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se que a maioria dos inquiridos com 234 respostas (95,5%) considera que os estágios profissionais são importantes para a inserção no mercado de trabalho (Figura 19).

Figura 19. Importância dos Estágios Profissionais na Inserção no Mercado de Trabalho

13. Os estágios profissionais são importantes para a inserção no mercado de trabalho?

245 respostas



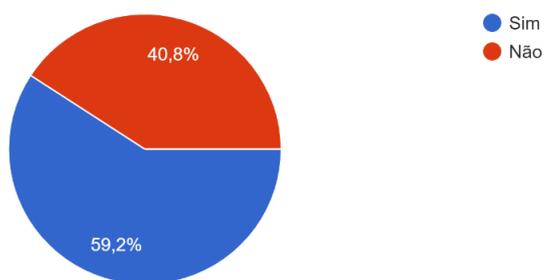
Fonte: Elaboração Própria

Quando questionado se o inquirido conhecia os programas de estágio EstágiAP XXI e o PEPAC, mais de metade respondeu “sim” com 145 (59,2%) respostas. Dos 245 inquiridos, 126 integraram estes programas de estágio. É importante salientar que, dos inquiridos que não participaram em qualquer edição do EstágiAP XXI e do PEPAC, apenas 19 tinham conhecimento destes programas, um número consideravelmente baixo (Figura 20).

Figura 20. Conhecimento dos inquiridos sobre os programas EstágiAP XXI e PEPAC

14. Conhece os programas de estágio EstágiAP XXI e PEPAC para jovens na Administração Pública (AP)?

245 respostas



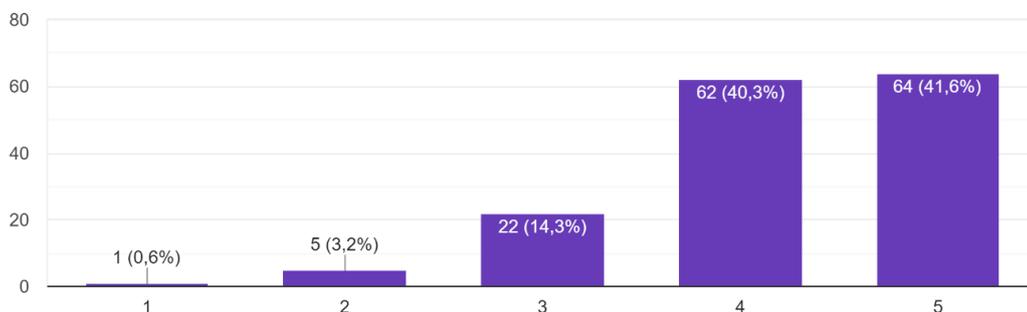
Fonte: *Elaboração Própria*

A seguinte questão foi aplicada apenas aos inquiridos que conhecem os programas EstágiAP XXI e PEPAC. A escala escolhida foi de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "não concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente". A maioria dos inquiridos (81,9%), avaliou que os programas de estágio são uma mais-valia para os jovens, com uma concentração significativa nas notas 4 e 5. Apenas 6 (3,8%) inquiridos discordaram totalmente ou discordaram parcialmente da afirmação (Figura 21).

Figura 21. Perceção dos inquiridos sobre o valor dos programas EstágiAP XXI e PEPAC para os jovens

15. O programa EstágiAP XXI e PEPAC são uma mais-valia para os jovens que o realizam?

154 respostas



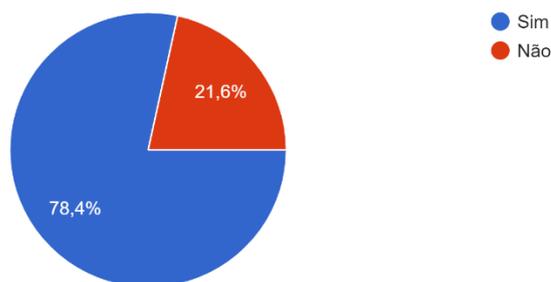
Fonte: *Elaboração Própria*

A seguinte questão foi aplicada apenas aos inquiridos que conhecem os programas EstágiAP XXI e PEPAC. A maioria dos inquiridos, 120 (78,4%), acredita que os programas de estágio contribuem para a inovação e modernização da AP, enquanto uma minoria (21,6%) discorda dessa afirmação (Figura 22).

Figura 22. Perceção dos inquiridos sobre o impacto dos Programas de estágios na inovação e modernização da AP

16. Na sua opinião, estes programas de estágios contribuem para a inovação e modernização da AP?

153 respostas



Fonte: *Elaboração Própria*

Foi elaborada a Questão 17, que interroga os inquiridos sobre o “Porquê” de terem selecionado a opção “Sim” ou “Não” da pergunta anterior. É uma questão de resposta livre e longa. No total contabilizaram-se 104 respostas, sendo que todas elas nutrem fundamentos bastante parecidos. Destacam-se as seguintes respostas:

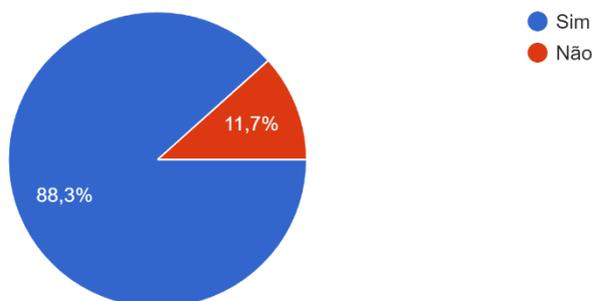
1. *“Os jovens estão cada vez mais dotados de capacidades que ultrapassam os funcionários de idade média e têm acesso a tecnologias de informação a que estes últimos não têm tanto desenvolvimento.”*
2. *“Os estágios são uma oportunidade de incorporar no conjunto dos funcionários públicos (em geral, numa faixa etária mais elevada), pessoal mais jovem e com novas competências e conhecimentos.”*
3. *“Na minha opinião, e de acordo com aquilo que vi na instituição onde realizei o estágio, os colaboradores são, na sua grande maioria, pessoas mais velhas, formadas há muito tempo e que desde então nunca mais procuraram atualizar os seus conhecimentos ou frequentar formação na sua área (ou qualquer outra área), o que significava que trabalhavam há décadas com os mesmos procedimentos, com as mesmas pessoas, sempre da mesma forma. Alguns dos procedimentos de trabalho eram mesmo muito antigos e havia uma certa 'aversão' à utilização de novas tecnologias. Muitos processos internos ainda eram totalmente realizados via papel, o que levava a impressões e gasto de papel que, a meu ver, eram desnecessárias (cheguei a ter colegas que em vez de responderem diretamente a um email ou a telefonar para esclarecer a questão, imprimiam o dito email e iam presencialmente ter comigo e falar cara a cara). Acho que o facto de nós estagiários, consideravelmente mais jovens e com novos métodos de trabalho, acabávamos por contribuir positivamente para que se adotassem métodos de trabalho mais automatizados, com recurso a diversas tecnologias da informação e comunicação (email, portal de intranet interno da instituição, Microsoft Office, etc.).”*

A seguinte questão foi aplicada apenas aos inquiridos que conhecem os programas EstágiAP XXI e PEPAC. Verifica-se que mais de metade dos inquiridos, com 136 (88,3%) respostas, consideram que os programas de estágios contribuem para a melhoria da eficiência e da capacidade de respostas dos serviços públicos. Apenas 18 (11,7%) inquiridos consideram que não (Figura 23).

Figura 23. Percepção dos participantes sobre o impacto dos estágios na eficiência e capacidade dos serviços públicos

18. Considera que estes programas de estágios podem contribuir para a melhoria da eficiência e da capacidade de resposta dos serviços públicos?

154 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Foi elaborada a Questão 19, que interroga os inquiridos sobre o “Porquê” de terem selecionado a opção “Sim” ou “Não” da pergunta anterior. É uma questão de resposta livre e longa. No total contabilizaram-se 94 respostas, sendo que todas elas nutrem fundamentos bastante parecidos. Destacam-se as seguintes respostas:

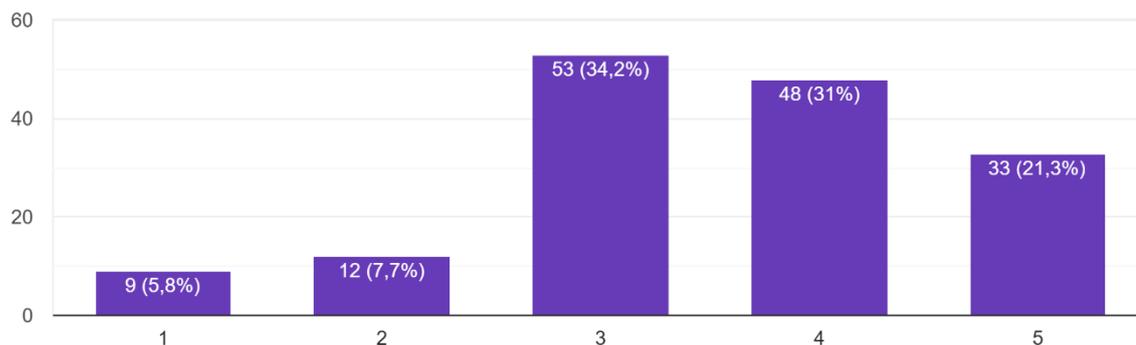
1. *“Os jovens têm uma visão mais prática e conseguem simplificar processos que são muito morosos na função pública.”*
2. *“Porque existem muitas áreas da Administração Pública com falta de pessoal e esses estagiários acabam por colmatar esses problemas e trazem também outra perspetiva para os trabalhos realizados.”*
3. *“Os estagiários trazem novas ideias e abordagens que podem otimizar processos e reduzir burocracias. Além disso, a sua familiaridade com tecnologias modernas permite a implementação de soluções digitais que agilizam o atendimento ao cidadão, resultando em serviços mais rápidos e eficientes.”*

A seguinte questão foi aplicada apenas aos inquiridos que conhecem os programas EstágiAP XXI e PEPAC. A escala escolhida foi de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "não concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente". A maioria dos inquiridos com 81 (52,3%) respostas, somando o nível 4 e 5, vê os estágios como algo positivo ou muito positivo para a inserção no mercado de trabalho, especialmente na Administração Pública. Contudo, há uma parcela menor (34,2%) que não concorda nem discorda com a afirmação (Figura 24).

Figura 24. Percepção dos inquiridos sobre as oportunidades de emprego após os estágios inseridos nos programas EstágiAP XXI e PEPAC

20. Estes estágios possibilitam uma maior inserção no mercado de trabalho, nomeadamente na AP?

155 respostas



Fonte: Elaboração Própria

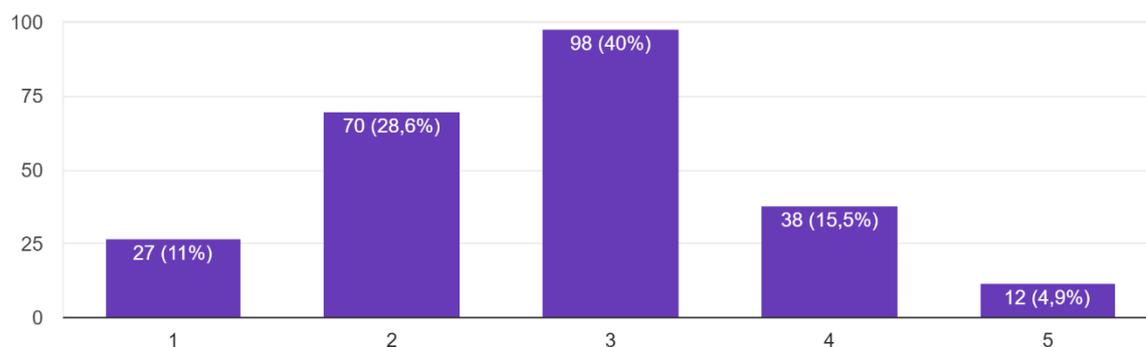
A escala escolhida foi de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "não concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente".

A grande parte dos inquiridos com 98 (40%) respostas, acredita que as oportunidades de emprego são semelhantes para quem faz ou não faz estágio. No entanto, cerca de 39% dos inquiridos (somando as respostas nos níveis 1 e 2) consideram que não realizar estágios pode diminuir as chances de conseguir um trabalho (Figura 25).

Figura 25. Percepção dos inquiridos sobre a influência dos estágios na empregabilidade

21. As pessoas que não fazem qualquer tipo de estágios têm as mesmas oportunidades de encontrar um trabalho do que as que fazem?

245 respostas



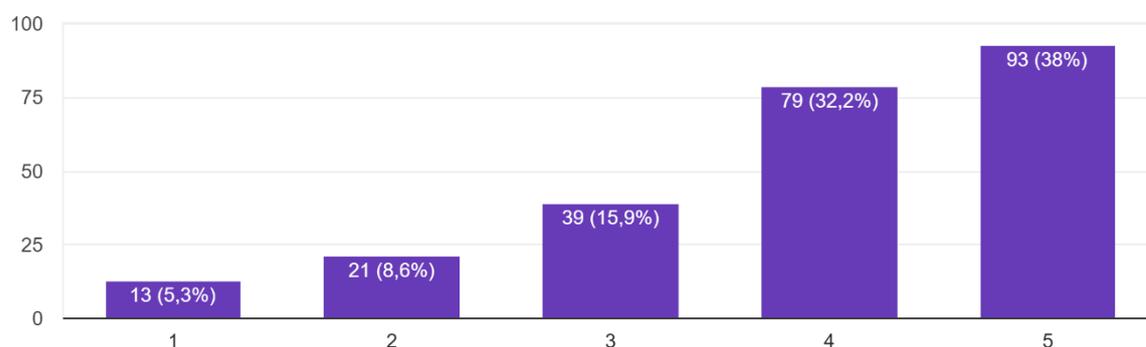
Fonte: Elaboração Própria

A escala escolhida foi de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "não concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente". Com 142 respostas (70,2%), nos níveis 4 e 5, é perceptível que a maioria dos inquiridos defendem que os estágios deveriam ser obrigatórios no ensino, enquanto uma pequena parcela com cerca de 13,9% discorda dessa ideia (Figura 26).

Figura 26. Grau de concordância dos participantes quanto à obrigatoriedade de estágios durante o ensino

22. Os estágios deveriam ser obrigatórios no ensino?

245 respostas

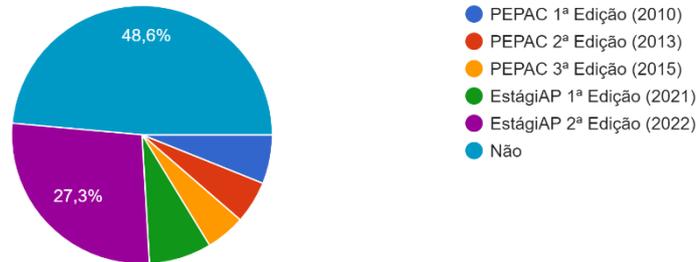


Fonte: Elaboração Própria

Dos 245 inquiridos, 126 (51,4%) participaram em alguma edição dos Programas PEPAC e EstágiAP XXI. Entre os dois programas, o que teve maior adesão foi o EstágiAP XXI, com 86 (35,1%) participantes nas duas edições, sendo a 2.^a Edição (2022) a que contou com mais participantes. O Programa PEPAC teve 40 (16,3%) participantes da amostra, sendo a 1.^a Edição (2010) a mais popular, com o maior número de respostas, 15 (6,1%) (Figura 27).

Figura 27. Distribuição da Participação em Diferentes Edições dos Programas PEPAC e EstágiAP XXI

23. Participou em alguma destas edições dos programas EstágiAP XXI e PEPAC?
245 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Parte III. Estágios Profissionais EstágiAP XXI e PEPAC

A terceira parte do questionário foi destinada apenas para os inquiridos que participaram em alguma edição dos Programas EstágiAP XXI e PEPAC (126 participantes). Várias questões foram levantadas e analisadas com base nas cinco dimensões do modelo *Employer Attractiveness Scale (Empat)* (Figura 28). O objetivo passa por compreender a importância que os inquiridos atribuem a cada uma das variáveis/dimensões, com base na sua experiência de estágio nos respectivos Programas. Para isso foi utilizada uma escala de 1 a 7, sendo 1 – Nada Importante e 7 – Muito Importante, no qual o inquirido avalia vários itens sobre o estágio realizado.

Na dimensão **Interesse Social** foram colocadas três perguntas, no qual os níveis 6 e 7 tiveram maior percentagem (65,9%), seguido dos níveis 4 e 5 com percentagens de 24%, e por fim os níveis 1, 2 e 3 com percentagens de 10,2%. Isto indica que ao longo do estágio os inquiridos sentiram que questões relacionadas ao interesse social foram bastante importantes, embora cerca de 10,2% considera que essas questões foram pouco importantes (Figura 28).

A dimensão **Valor Social** contou com 6 perguntas. A maior parte dos inquiridos optaram pelos níveis 6 e 7 com 71,3% das respostas no total, os níveis 4 e 5 tiveram 23,5% das respostas, tendo por fim os níveis 1, 2 e 3 cerca de 5,2% (Figura 28).

A terceira dimensão, **Valor de Aplicação**, teve no total 5 perguntas. Esta dimensão apresenta nos níveis 6 e 7 percentagens ligeiramente mais baixas (60,6%). Os níveis 4 e 5 contam com 30,7%, enquanto os restantes níveis (1, 2 e 3) apresentam 8,8%. Apesar de esta dimensão ter níveis de importância mais baixos que as primeiras duas dimensões, continuam a ser consideravelmente altos (Figura 28).

Para a dimensão **Valor Económico**, foram elaboradas 4 perguntas. Contou com 67,8% nos níveis 6 e 7, 30,7% nos níveis 4 e 6, e 8,8% nos níveis 1, 2 e 3 (Figura 28).

Por fim, a última dimensão, **Valor de Desenvolvimento** teve 3 perguntas no total. A maioria dos inquiridos (78%) selecionou os níveis 6 e 7, seguiu-se os níveis 4 e 5 com 15,9%, e por fim os restantes níveis com 6,1% (Figura 28).

Conclui-se que os inquiridos valorizam mais a dimensão **Valor de Desenvolvimento** (78%). Isto sugere que os estagiários procuram ambientes que promovam o reconhecimento e o desenvolvimento de habilidades, além de oportunidades de crescimento na carreira. A dimensão **Valor Social** (71,3%) é também altamente valorizada, indicando que um ambiente de trabalho positivo e agradável, com boas relações interpessoais, é fundamental para a satisfação dos estagiários. A dimensão **Valor Económico** (67,8%), foi a terceira dimensão mais valorizada pelos inquiridos o que mostra que estes consideram relevante um ambiente que ofereça compensações financeiras adequadas e oportunidades de promoção. Esta dimensão é importante para a motivação e retenção dos estagiários. A dimensão **Interesse Social** (65,9%) recebeu uma classificação positiva, indicando que questões relacionadas a ambientes de trabalho desafiadores e que estimulam a inovação e a criatividade são valorizadas pelos estagiários. Por fim, a dimensão **Valor de Aplicação** (60,6%) teve a menor classificação, embora ainda seja considerada importante, ela é vista como menos relevante em comparação com as outras dimensões. Isso pode indicar que os estagiários priorizam o desenvolvimento pessoal e social sobre a aplicação prática imediata de conhecimentos (Figura 28).

Figura 28. Fatores de atratividade

Variáveis/ Dimensão	Itens/ Questões	Resultados													
		1	2	3	4	5	6	7							
Interesse Social (Interest Value)	Estagiar numa organização que valoriza e faz uso da minha criatividade	4	3,2%	4	3,2%	6	4,8%	8	6,3%	18	14,3%	35	27,8%	51	40,5%
	Estagiar numa organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro	4	3,2%	4	3,2%	3	2,4%	11	8,7%	12	9,5%	39	31%	53	42,1%
	Estagiar numa organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos	7	5,6%	2	1,6%	4	3,2%	15	11,9%	27	21,4%	33	26,2%	38	30,2%
	SUBTOTAL		4%		2,7%		3,5%		8,9%		15,1%		28,3%		37,6%
Valor Social (Social Value)	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraido	2	1,6%	3	2,4%	5	4%	9	7,1%	14	11,1%	37	29,4%	56	44,4%
	A existência de boas relações com a chefia	0	0%	2	1,6%	1	0,8%	8	6,3%	20	15,9%	35	27,8%	60	47,6%
	A existência de boas relações com os colegas	0	0%	0	0%	2	1,6%	4	3,2%	13	10,3%	44	34,9%	63	50%
	Estagiar numa organização da AP onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas	0	0%	1	0,8%	2	1,6%	9	7,1%	21	16,7%	40	31,7%	53	42,1%
	Estagiar numa organização com um ambiente de trabalho feliz	2	1,6%	1	0,8%	3	2,4%	6	4,8%	13	10,3%	26	20,6%	75	59,5%
	SUBTOTAL	5	4%	3	2,4%	7	5,6%	33	26,2%	28	22,2%	28	22,2%	22	17,5%
Valor de Aplicação (Application Value)	Estagiar numa organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade	3	2,4%	5	4%	3	2,4%	15	11,9%	29	23%	28	22,2%	43	34,1%
	Estagiar numa organização que desenvolve produtos e serviços inovadores	5	4%	3	2,4%	6	4,8%	19	15,1%	32	25,4%	30	23,8%	31	24,6%
	Estagiar numa organização com um papel ativo na sociedade	1	0,8%	2	1,6%	2	1,6%	7	5,6%	24	19%	39	31%	51	40,5%
	Estagiar numa organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros	4	3,2%	5	4%	5	4%	7	5,6%	23	18,3%	44	34,9%	38	30,2%
	Estagiar numa organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior	3	2,4%	2	1,6%	6	4,8%	9	7,1%	28	22,2%	30	23,8%	48	38,1%
	SUBTOTAL	7	5,6%	1	0,8%	5	4%	8	6,3%	12	9,5%	29	23%	64	50,8%
Valor Economico (Economic Value)	Estagiar numa organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira	10	7,9%	2	1,6%	7	5,6%	8	6,3%	16	12,7%	28	22,2%	55	43,7%
	Estagiar numa organização com oferta salarial acima da média do mercado	4	3,2%	4	3,2%	4	3,2%	11	8,7%	23	18,3%	36	28,6%	44	34,9%
	Estagiar numa organização com um pacote salarial global atrativo	5	4%	3	2,4%	1	0,8%	13	10,3%	18	14,3%	41	32,5%	45	35,7%
	SUBTOTAL	1	0,8%	4	3,2%	2	1,6%	4	3,2%	17	13,5%	45	35,7%	53	42,1%
Valor de Desenvolvimento (Development Value)	A possibilidade de o emprego alavancar futuras oportunidades	4	3,2%	4	3,2%	2	1,6%	10	7,9%	17	13,5%	33	26,2%	56	44,4%
	Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional	1	0,8%	3	2,4%	2	1,6%	3	2,4%	9	7,1%	32	25,4%	76	60,3%
	SUBTOTAL	1	1,6%	2	2,9%	1	1,6%	4	4,5%	11	11,4%	29	23,1%	48	48,9%

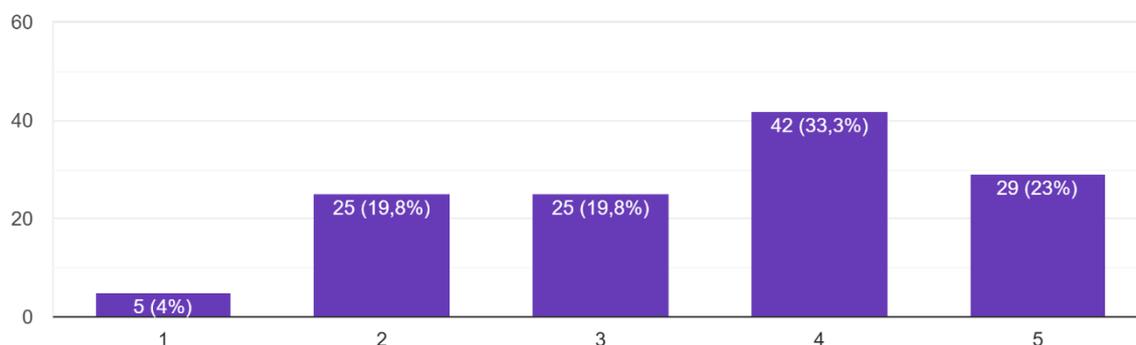
Fonte: Elaboração Própria

A escala escolhida para a seguinte questão foi de 1 a 5, sendo 1 "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "não concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente". Os inquiridos concordam que foram acompanhados pelas entidades competentes durante o estágio com 56,3% (nível 4 e 5), no entanto 19,8% preferem não concordar nem discordar. O nível 1 e 2 tem uma percentagem ainda considerável com 23,4% (Figura 29).

Figura 29. Acompanhamento dos Estagiários nos Programas EstágiAP XXI e PEPAC

25. Os estagiários que integram estes programas são acompanhados pelas entidades competentes durante todo o estágio?

126 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Foi elaborada a Questão 26, que interroga os inquiridos sobre o “Quais foram as principais dificuldades que encontrou durante o estágio?”. É uma questão de resposta livre e longa. No total contabilizaram-se 126 respostas, sendo que todas elas nutrem fundamentos bastante parecidos. As dificuldades mais frequentes descritas são: a falta de um programa que acompanhe o estagiário durante a experiência profissional, o facto de os instrumentos de trabalho serem bastante antiquados, e por fim a área de estudo do estagiário não corresponder às tarefas desempenhadas pelo mesmo durante o estágio. Destacam-se as seguintes respostas:

1. *"No meu caso em particular, a aprendizagem teve de ser autónoma e não foi "guiada" ou regulada através de um programa bem defendido pela entidade empregadora."*
2. *"Adaptação aos processos de trabalho, por não serem tão automatizados quanto seria desejável; Colegas com mentes mais fechadas, que não aceitavam bem novas ideias ou sugestões para os processos de trabalho; Aversão à criatividade, nomeadamente na criação de conteúdos e na interação com os públicos da"*

instituição; Falta de condições, em termos de materiais e equipamentos modernos.”

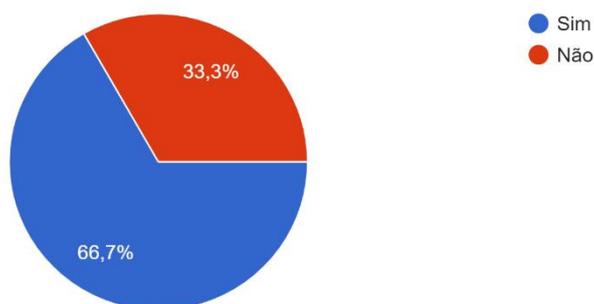
3. *“Fiquei colocada numa área que não era, de todo, a minha área de estudo. Sendo que o estágio supostamente só permite candidaturas na área de estudo. Na instituição que estive, houve diversos casos de pessoas fora da sua área de estudo.”*

Os inquiridos que participaram nos Programas de estágios, afirmam que os mesmos contribuíram para o interesse em seguir carreira na Administração Pública (66,7%). Por outro lado, 42 (33,3%) inquiridos afirmam que não (Figura 30).

Figura 30. Contribuição do Estágio para o Interesse em Carreiras na Administração Pública

27. O estágio contribuiu para o seu interesse em seguir carreira na Administração Pública?

126 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Foi elaborada a Questão 28, que interroga os inquiridos sobre o “Que melhorias sugere para o respetivo Programa de Estágios?”. É uma questão de resposta livre. No total contabilizaram-se 126 respostas, sendo que todas elas nutrem fundamentos bastante parecidos. As sugestões de melhorias mais frequentes são: existir um plano de estágio detalhado e eficaz, abrir vagas de emprego público para os estagiários, visto que a maioria dos estagiários não são contratados, e formação inicial de acordo com o posto de trabalho que irá desempenhar o estagiário. Destacam-se as seguintes respostas:

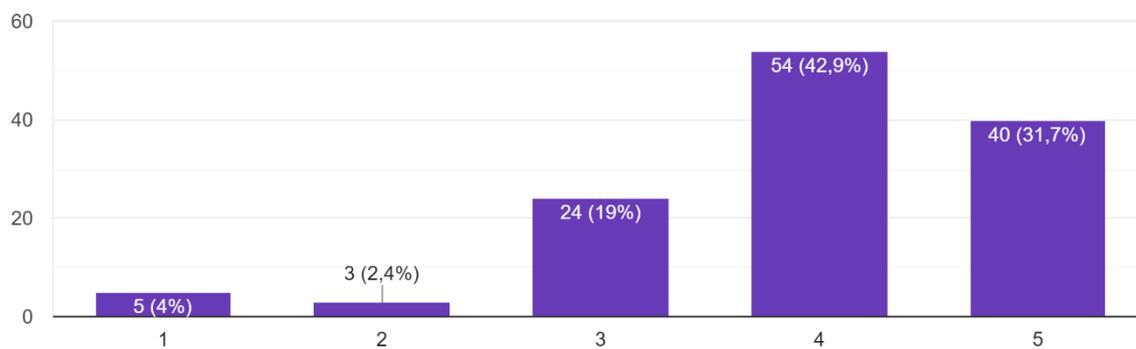
1. *“A entidade empregadora deve ter um programa definido com metas e objetivos bem como momentos de observação/orientação e não apenas começar a trabalhar e “ir aprendendo”.”*

2. *“Deveria existir a oportunidade de os estagiários ficarem na entidade (criarem vínculo de emprego público). Estagiarmos durante 9 meses sem possibilidade de ficar é desmotivador.”*
3. *“Mais acompanhamento na efetivação do programa de estágios por parte dos sistemas centrais e melhoria na continuidade dos estágios, havendo assim, uma maior integração dos estagiários nas organizações, onde de facto são precisos Trabalhadores para integrar o mapa de pessoal.”*
4. *“Sugiro uma componente de formação profissional mais alargada e específica à área onde o estagiário está a realizar o seu trabalho (a componentes existente tinha a duração total de cerca de 7 horas e só falava acerca do funcionamento da AP e sobre prestação do serviço público, o que ficava um pouco á quem do desejável), sugeria por exemplo: conceitos base acerca da legislação da função pública (LTFP, CCP, regulamentos das instituições); formação ao nível da comunicação em contexto dos serviços públicos; cursos ou formações na área de trabalho do estagiário, direccionados ao setor público. Ao nível de apoio aos estagiários, acho que deveria existir uma plataforma onde os estagiários pudessem partilhar a sua experiência, fazer questões e esclarecer dúvidas uns com os outros, para criar um certo sentimento de pertença e comunidade, especialmente entre estagiários dentro da mesma instituição ou em instituições próximas geograficamente ou pertencentes ao mesmo Ministério.”*
5. *“A inclusão de formações obrigatórias para os estagiários que lhes atribuem a devida certificação; A obrigatoriedade de contratar pelo menos um dos estagiários que atinjam boas classificações; Formação inicial sobre o trabalho da instituição onde é feito o estágio.”*

Por fim, como última questão foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo 1 "Muito Má", 2 "Má", 3 "Mediana", 4 "Boa" e 5 "Muito Boa". A maioria dos estagiários (74,6%) afirmam que a experiência no estágio foi boa e muito boa, sendo a classificação "4- Boa" a que prevalece com 42,9%. No entanto, 24 (19%) respostas classificam a experiência como mediana, tendo as restantes classificações menos positivas 6,4% (Figura 31).

Figura 31. Avaliação da Experiência no Estágio

29. Numa escala de 1 a 5, sendo 1 – Muito Má e 5 – Muito Boa, avalie a sua experiência no estágio
126 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 5- Discussão

Os dados recolhidos a partir do questionário e a sua análise revelam aspetos importantes na caracterização demográfica e profissional dos inquiridos. Observa-se uma elevada proporção de jovens (72,65%), mulheres (64,1%), indivíduos residentes em Lisboa e Vale do Tejo (40%) e pessoas com formação académica elevada (94,2% possuem grau académico). Esses fatores devem ser cuidadosamente considerados ao interpretar os dados.

É facilmente perceptível através dos dados obtidos que indivíduos residentes em áreas urbanas, como Lisboa e Vale do Tejo, têm atualmente mais oportunidades de realizar um estágio na Administração Pública, em comparação com aqueles que residem em outras regiões do país. Esse facto é evidenciado pelo número de vagas disponibilizadas na 2ª edição do programa EstágiAP XXI, em 2022, que totalizou 1.658³ vagas, sendo aproximadamente 1.004 vagas localizadas na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Os estágios são amplamente reconhecidos como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional, tanto no setor privado quanto na Administração Pública. No entanto, a baixa taxa de inserção na organização onde o estágio foi realizado (apenas 18,4%), destaca a necessidade de políticas mais eficazes para a retenção de estagiários.

A modernização da Administração Pública, promovida pela integração de estagiários jovens e tecnologicamente capacitados através dos programas EstágiAP XXI e PEPAC, é vista como um fator importante para a melhoria dos serviços públicos. Contudo, a qualidade das oportunidades pós estágio e a obrigatoriedade de estágios no ensino, continuam a ser questões cruciais para maximizar o impacto dos mesmos na carreira dos jovens.

A maioria dos inquiridos que não participou em nenhuma edição do EstágiAP XXI e PEPAC, relatou a falta de conhecimento sobre esses programas, apenas 19 inquiridos tinham conhecimento sobre eles. Esse dado alerta para uma possível falha na divulgação e na acessibilidade das informações sobre estas oportunidades, limitando o alcance e a eficácia desses programas na captação de talentos.

Os inquiridos que participaram no EstágiAP XXI e no PEPAC destacaram o reconhecimento, o desenvolvimento profissional e as oportunidades de crescimento de carreira (dimensão Valor de Desenvolvimento, com 78%) como as características mais valorizadas. Em segundo lugar, apontaram a importância de um ambiente de trabalho positivo e boas relações interpessoais (dimensão Valor Social, com 71,3%). Além disso, os inquiridos apontam também para a necessidade de melhorias no acompanhamento, na formação e na ligação entre o estágio e os respetivos programas.

Os resultados desta investigação indicam que, embora os programas de estágio na Administração Pública tenham o potencial de despertar o interesse dos jovens por uma

³ <https://www.bep.gov.pt/Pages/Estagios/EstagiAPXXI/Conteudos/TodasInformacoes.aspx>

carreira no setor público, ainda enfrentam desafios significativos quanto à sua eficácia na transição para posições permanentes. A falta de continuidade após o estágio, o desalinhamento entre a formação académica e as funções desempenhadas, bem como a ausência de inovação no ambiente de trabalho, são fatores que limitam a retenção de talentos. Posto isto, a Administração Pública portuguesa precisa adotar uma abordagem mais estratégica na gestão do programa EstágiAP XXI, com o objetivo de melhorar o desempenho e a eficácia dessa iniciativa, promovendo uma inserção profissional mais consistente para os estagiários. Além disso, a inserção desses jovens profissionais contribuiu de forma efetiva no rejuvenescimento da idade média dos trabalhadores na Administração Pública portuguesa, que, em dezembro de 2023 a idade média era de 48,3 anos, um valor bastante alto (DGAEP, 2024).

Todos os problemas identificados nos dois programas, podem ser resolvidos se adotarmos uma abordagem fundamentada na Teoria do Capital Humano, Teoria da Aprendizagem Organizacional de Kolb (1984) e de Lave e Wenger (1991), e nas Teorias de Motivação de Maslow (1943) e Herzberg (1959). Deve ser também considerado na proposta de soluções, as características no trabalho que os estagiários mais valorizam, neste caso a Dimensão de Desenvolvimento e a Dimensão de Valor Social do modelo *Employer Attractiveness Scale (Empat)*. Para atender às características da Dimensão de Desenvolvimento, é fundamental criar ambientes que promovam o reconhecimento e o desenvolvimento de habilidades, bem como garantir oportunidades de desenvolvimento de carreira. A Dimensão Valor Social requer que seja promovido um ambiente de trabalho agradável e positivo, caracterizado por boas relações interpessoais, o que irá traduzir em maior produtividade e lealdade para com as funções exercidas por parte do estagiário.

No que diz respeito ao desalinhamento entre a formação académica e as funções desempenhadas durante o estágio, a Teoria de Motivação de Maslow (1943), refere que a necessidade de autorrealização dos estagiários, isto é, atingir o seu potencial máximo, só é alcançado quando as suas competências são utilizadas de forma significativa. Por outro lado, a Teoria do Capital Humano defende que valorizar as competências específicas adquiridas durante a formação académica através da designação de tarefas adequadas, estimula o aumento da motivação e do desempenho dos estagiários. Assim, poder-se-ia criar mecanismos que assegurem a correspondência entre a formação académica e funções desempenhadas, por exemplo, promover avaliações mais detalhadas do perfil do estagiário antes da sua colocação na função e programas de tutoria com supervisores especializados na área de formação dos estagiários.

Quanto à retenção dos estagiários e à transição para posições permanentes, a Teoria de Maslow (1943) indica que é necessário garantir as necessidades de segurança e estima dos estagiários para aumentar a sua motivação, para isso deve haver políticas públicas que

ofereçam incentivos para a transição para empregos permanentes. A Teoria de Herzberg (1959) afirma que a retenção dos estagiários deve envolver fatores motivacionais, como o reconhecimento e oportunidades de crescimento, a Administração Pública deve oferecer perspectivas de carreira claras e estáveis. Nesta temática, também entra a questão do rejuvenescimento da Administração Pública. A Teoria do Capital Humano alerta que, o rejuvenescimento da idade média dos trabalhadores da Administração Pública é crucial para garantir a modernização do setor, uma vez que, os jovens são tecnologicamente competentes, contribuindo para a melhoria da eficiência do setor público. Desta forma, seria pertinente implementar incentivos fiscais para departamentos que contratem estagiários após estágio, a definição de uma percentagem mínima de contratação pós estágio, promovendo por outro lado processos de recrutamento mais ágeis, que eliminem barreiras burocráticas excessivas, para assim a contratação do estagiário seja mais rápida.

A falta de inovação tecnológica no ambiente de trabalho, limita o desenvolvimento profissional do estagiário. Segundo a Teoria de Motivação de Maslow (1943), a motivação dos estagiários está diretamente ligada à capacidade de exercer as suas funções em ambientes inovadores e que o desafiem, estando ligado ao nível Autorrealização. Pela Teoria de Motivação de Herzberg (1959), os ambientes inovadores são fatores motivacionais, aumentam a satisfação e o desempenho, esses ambientes incentivam a criatividade e a resolução de problemas, motivando os estagiários e contribuindo para a modernização da Administração Pública. Para atender a estas necessidades dos estagiários, poder-se-ia implementar projetos de inovação e digitalização onde os estagiários contribuíssem ativamente, bem como criar iniciativas onde os estagiários poderiam sugerir e implementar soluções inovadoras.

É urgente melhorar a divulgação e a acessibilidade dos programas. Assim, utilizando a Teoria de Motivação de Maslow (1943), a acessibilidade à informação é imprescindível para que os jovens possam aproveitar as oportunidades disponíveis, melhorar a divulgação e a acessibilidade dos programas irá atrair mais talentos. Por outro lado, considerando a Teoria de Motivação de Herzberg (1959), a falta de divulgação e acessibilidade é um fator que causa insatisfação (Fatores de Higiene). Posto isto, implementar campanhas de marketing mais abrangentes seria bastante benéfico, como incluir publicidade nas redes sociais, onde a maioria dos jovens se encontram. Promover parcerias com universidades e centros de emprego ajudaria a expandir o programa EstagiAP XXI em todo o território nacional. Além disso, é essencial manter os sites oficiais atualizados dos dois programas, com informações de fácil acesso e claras.

Quanto ao deficiente acompanhamento e formação contínua durante os programas de estágio, considerando a Teoria de Motivação de Herzberg (1959), um acompanhamento eficaz e uma formação contínua são fatores motivacionais que contribuem para a satisfação

e crescimento no trabalho. A Teoria de Motivação de Maslow (1943), oferece uma visão de que os estagiários ao sentirem que são acompanhados de forma efetiva têm as suas necessidades de estima atendidas, promovendo assim o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Para resolver este entrave, poderiam ser criados programas de mentoria durante o estágio, proporcionando o acesso a profissionais experientes e que orientem o desenvolvimento dos estagiários. Assim, a solução passaria também por oferta de formações contínuas, preparando os estagiários para futuros cargos na Administração Pública.

Para concluir, a experiência adquirida com o PEPAC, mesmo que este já não esteja em funcionamento, oferece importantes lições que podem ser aplicadas ao EstágiAP XXI, contribuindo para um futuro mais promissor na formação de profissionais no setor público. Se o programa EstágiAP XXI estiver alinhado às necessidades identificadas pelos estagiários, não só irá melhorar as suas capacidades de atrair, desenvolver e reter jovens talentos, mas também conseguirá estabelecer uma base sólida para um futuro mais inovador e dinâmico. Esta abordagem proativa não só beneficia os estagiários, mas também a Administração Pública, criando um ciclo de desenvolvimento e crescimento mútuo que se irá refletir em programas de estágio mais capacitados e numa maior qualidade dos serviços públicos.

Conclusões

A presente investigação mostra o desempenho dos programas EstágiAP XXI e PEPAC, na inserção no mercado de trabalho dos jovens estagiários que os integraram. Os resultados sublinham que essa inserção fica bastante aquém, levando os estagiários a encontrar emprego fora do setor público. Entre os inquiridos, há um consenso de que as competências dos estagiários são subaproveitadas, apesar de serem eles os maiores impulsionadores da digitalização, algo bastante pertinente quando se trata de uma Administração Pública antiquada e com serviços públicos burocráticos. Embora ambos os programas tenham potencial para contribuir no rejuvenescimento da idade média dos trabalhadores da Administração Pública, os resultados mostram que o mesmo não aconteceu quando o PEPAC esteve em vigor, e o mesmo não acontece com o EstágiAP XXI.

Os resultados apontam desafios importantes para a Administração Pública no que diz respeito à retenção de estagiários. É necessário que as políticas estejam também alinhadas com o objetivo de rejuvenescer a Administração Pública, assim facilitaria a contratação de jovens qualificados e incentivaria o desenvolvimento de carreiras no setor público a longo prazo. Existem várias implicações políticas que devem ser consideradas para melhorar a eficiência e a eficácia dos dois programas de estágio.

Em primeiro lugar, é necessário um melhor aproveitamento do capital humano, as políticas de estágio devem ser ajustadas para garantir que as funções desempenhadas pelos estagiários estejam alinhadas com a sua formação e especialização. Para aumentar a taxa de retenção, as políticas públicas devem priorizar a criação de mecanismos de transição para posições permanentes, uma possibilidade seria a criação de incentivos fiscais para departamentos que contratem os estagiários ou a definição de uma percentagem mínima de contratação pós estágio, promovendo. Outra hipótese passaria por processos de recrutamento mais ágeis, que eliminem barreiras burocráticas excessivas, e promover um foco maior na preparação dos estagiários para futuras posições, oferecendo formações contínuas e planos de desenvolvimento de carreira.

Outra implicação política passa pela necessidade de melhorar a divulgação e acessibilidade do programa EstágiAP XXI. Muitos inquiridos que nunca participaram nos dois programas de estágio desconheciam a sua existência, sugerindo uma lacuna nas estratégias de comunicação. São assim necessárias campanhas de marketing mais eficazes a nível nacional, aumentar a presença em eventos de emprego, criar parcerias com universidades e centros de emprego a fim de expandir os programas em todo o território nacional. As medidas apresentadas ajudam a aumentar a visibilidade dos programas bem como atrair mais talentos.

No entanto, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, o tamanho da amostra poderia ser maior, cobrindo todos os participantes dos

programas EstágiAP XXI e PEPAC, tendo assim resultados ainda mais fiáveis. Devido a questões relacionadas à proteção de dados, as instituições responsáveis pelos Programas de Estágio (2010-2022), não facilitaram os contactos dos estagiários. Em segundo lugar, inicialmente, planeou-se realizar entrevistas com as pessoas envolvidas na implementação dos programas nas entidades promotoras. Contudo, essa ideia foi abandonada devido à longa espera por respostas, coincidindo com os meses de verão, quando há um aumento de férias e menor disponibilidade dos entrevistados. A falta de informações sobre edições anteriores dos programas, bem como a ausência de manutenção e atualização nos sites oficiais dos mesmos, dificultou bastante a procura de informação.

Futuras pesquisas sobre o tema podem apoiar-se nos resultados atuais, de modo a superar as limitações identificadas e ampliar as contribuições para o campo. Uma amostra maior poderia ser utilizada para incluir todos os participantes dos dois programas, proporcionando uma visão mais abrangente.

A inclusão de entrevistas qualitativas com estagiários e responsáveis pelos programas nas entidades promotoras, permitiria uma compreensão mais aprofundada sobre a implementação dos programas e os desafios enfrentados.

Uma comparação mais detalhada dos programas EstágiAP XXI e PEPAC, seria extremamente útil para identificar os pontos fortes e fracos de cada um, facilitando o desenvolvimento de políticas mais direcionadas e adaptadas às necessidades dos estagiários e das entidades promotoras.

Além disso, seria importante abordar o viés geográfico, uma vez que, as oportunidades de estágio estão mais centradas nas regiões urbanas, como Lisboa e Vale do Tejo. Explorar mais a fundo as disparidades regionais no acesso aos estágios seria uma abordagem pertinente para futuras pesquisas.

Bibliografia

- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R., & Naotunna, N. P. G. S. I. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, vol. 8, nº2, pp. 192–218.
- Almeida, E. APRENDIZAGEM SITUADA. *Texto Livre*, vol. 7, nº 1, pp. 177-184
- Araújo, J. (2000). Tendências Recentes de Abordagem à Reforma Administrativa. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, 1(1), pp. 38-47.
- Araújo, J. (2002). NPM and the change in Portuguese Central Government. *International Public Management Journal*, 5(3), pp. 223-236. ISSN 1096-7494.
- Azevedo, A. (2023). A reforma administrativa portuguesa entre o Estado Novo e a Democracia: continuidades e ruturas (1967-1978). São Paulo. *Revista Brasileira de História*, vol. 43, nº 92.
- Batista, G. Silva, M. (2010). ESTILOS DE APRENDIZAGEM KOLB. Fundação Carmelitana Mário Palmério
- Bilhim, J. (2021). As Reformas da Administração Pública em Portugal: Últimos 20 anos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, vol. 26, nº 8, pp.1-20.
- Branco, T. Carinhas, C. Cruz, E. (2008). Caracterização dos Recursos humanos da Administração Pública Portuguesa 2005. Lisboa. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, Ministério das Finanças e da Administração Pública, 1ª ed.
- Cepellos, V. M. (2020). Covid-19: O que Esperar do Futuro? Recursos Humanos Na Linha De Frente. *GV-Executivo*, vol. 19, nº 3, pp. 34-37.
- Coelho, S. (2012). *Expectativas dos Jovens Licenciados Quanto aos Estágios Profissionais*. Lisboa: ISCTE.
- Costa Pinto, A.P. (2016). *A Importância do Voluntariado no Desenvolvimento de Competências Profissionais*. Lisboa: ISCTE.
- Cruz, G. Payan-Carreira, R. Dominguez, C. Silva, H. Morais, F. (2021) What critical thinking skills and dispositions do new graduates need for professional life? Views from Portuguese employers in different fields. *High. Educ. Res. Dev.*, 40 (4), pp. 721-737.
- Cunha, M. Rego, A. Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. Marques, C. Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo, Lda. 3ª ed.
- DGAEP. (2024). BOEP Boletim estatístico do emprego público. Lisboa, nº 26. ISSN 2182-7303.
- Doran, C. (2016). Managerialism: An Ideology and its Evolution. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, vol. 5, nº 1, pp. 81-97.

- European Commission. (2014). The Erasmus Impact Study. Effects of Mobility on the Skills and Employability of Students and the Internationalisation of Higher Education Institutions. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fernandes, C. (2021). Breve Caracterização da Administração Pública Central Portuguesa. Lisboa. Direção-Geral da Administração e Emprego Público, Departamento de Gestão da Cooperação e Comunicação.
- Ferraz, D. (2010). "Evaluation of training of public managers in the context of portuguese public administration". 32º EGPA Conference.
- Ferreira Dias, M.A. (2015). *Estudantes do Ensino Superior e Transição para o Mercado de Trabalho*. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Fonseca, J. (2002). Metodologia da Pesquisa Científica. Brasil: Universidade Estadual do Ceará.
- Gruening, G. (2001), "Origin and theoretical basis of New Public Management", *International Public Management Journal*, 4, pp. 1-25.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: Implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management and Organization*, pp. 1-16.
- Hora, O. (2018). [Empirical evaluation of professional traineeships for young people up to 30 years of age](#). *Central European Journal of Public Policy*, 12 (2), pp. 16-33.
- Jerez Gomez, M.P., Bojica, A., Martínez del Río, J., Karaja, R. (2023). Designing successful internships: exploring the role of duration, Successful internships and practices. *Education and Training*, Vol. 65, n.º 3. Emerald Publishing Limited.
- Lucas de Sousa, I.S.G. (2012). *Relatório de Estágio Profissional*. Escola Superior de Educação João de Deus. Lisboa.
- Luvetama, G. (2024). Análise PESTEL: Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública em Portugal. O impacto da intervenção da Troika em Portugal. ResearchGate. Disponível em <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35145.35686>, consultado em [17/06/2024](#).
- Lynn, L. (2005). Public Management: A Concise History of the Field.. Oxford: Oxford University Press.
- Madureira, C. (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Rev. Adm. Pública*, 49(3):547-562, Rio de Janeiro.
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do Estado-Providencia em Portugal: história recente. *Ler História*, nº 76:0870-6182, pp. 179-202
- Marques, J. (2010), "Uma história da Gestão dos Recursos Humanos", *Revista Dirigir*, IEFP, Jul/Ago/Set, n.º 111, pp. 20-23.

- Maslow, H., A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Meneses, J. Rodríguez, D. (2011). El cuestionario y la entrevista. Editorial UOC. Universitat Oberta de Catalunya.
- Nesheva-Kiosseva, N. (2023). Key Ideas and Concepts of Institutional Economic Theory. *International Journal of Business Innovation*, 2(2), e32447.
- Neves, J. Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal. Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 8, nº. 4, pp. 66-83.
- Payan-Carreira, R., Cruz, G., Dominguez, C.(2019). [We can do better: Building competencies until graduation](#). *Higher Education Institutions: Perspectives, Opportunities and Challenges*, pp. 107-146.
- Peramatzis, G. Galanakis, M. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *David Publishing*, vol. 12, nº. 12, pp. 971-978.
- Pereira Amorim, J.P. (2017). O Estágio Profissional. A Ferramenta Essencial no Desenvolvimento Profissional Docente. Relatório de Estágio Profissional. Universidade do Porto.
- Pinto, S., Silva, M., & Soares, R. (2021). A importância da dinamização dos estágios curriculares nas IES como factor de atração dos alunos do ensino profissional para o ingresso no ensino superior. *PRÁTICA - Revista Multimédia De Investigação Em Inovação Pedagógica E Práticas De E-Learning*, 4(1), 20–22. <https://doi.org/10.34630/pel.v1i4.4095>.
- Rebelo, H., Sebastião, L., Ferreira, D., Payan-Carreira, R. (2022). Developing Critical Thinking in Higher Education: Is There a Reason to Change? In: Reis, A., Barroso, J., Martins, P., Jimoyiannis, A., Huang, R.YM., Henriques, R. (eds) *Technology and Innovation in Learning, Teaching and Education. TECH-EDU 2022. Communications in Computer and Information Science*, vol 1720. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-22918-3_25
- Rego, A. Cunha, M. Gomes, J. Cunha, R. Cardoso, C. Marques, C. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. Edições Sílabo, Lda. 3ª ed.
- Rocha, J. (2020). Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa. Perspectivas. *Journal of Political Science*, vol. 22.
- Santana, M. Fracalanza, P. (2023). Teoria do capital humano e o homo economicus na sociedade neoliberal. *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, Curitiba, vol. 21, nº 11, pp. 18952- 18973.
- Silva, V. (2021). A Gestão de Recursos Humanos e o seu dicionário. Lisboa:Jornadas dos Dicionários, 3ª ed.

- Smith, Katie N. (2023) "Undergraduate Participation in Paid and Unpaid Internships by Income Level," *Journal of Student Financial Aid*: Vol. 52 : Issue 2, Article 4.
- Sotomayor, A. (2016) *Administración de Recursos Humanos. Su Proceso Organizacional*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León. ISBN 9786072705357.
- Stefanuto, V. Oliveira, S. Moreira, J. Aguiar, A. Farias, E. (2022). *Análise Bibliométrica como Ferramenta Metodológica*. Em Nascimento da Silva, Santos Rosa e Gomes Ferreira. *A Metodologia da Pesquisa em Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília. Editora Nova Paideia.
- Té, I. Nancó, S. Semedo, S. (2023). *A Gestão dos Recursos Humanos na Administração Pública*. Universidade de Coimbra.
- Teixeira, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Bragança: Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Disponível em <http://hdl.handle.net/10198/8007> e consultado em [17/06/2024](http://hdl.handle.net/10198/8007).
- Trigueiros, G. (2015). Um olhar sobre o livro “Reforma da Administração Pública: Uma Análise Comparativa”. *Administração: Revista da Administração Pública de Macau*, v. vol. XXVIII, nº 107, pp. 325-344.
- Vardarlier, P. (2016). *Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis*. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 235 (2016), pp. 463–472.

Legislação

Decreto-Lei n.º 326/99, de 18 de agosto - Institui o Programa de Estágios Profissionais da Administração Pública (PEPAC).

Portaria n.º 1256/2005, de 2 de dezembro – Regulamenta o Programa Estágios Profissionais na Administração Pública Central instituído pelo Decreto-Lei n.º 326/99, de 18 de agosto.

Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de março - Estabelece o regime jurídico do Programa de Estágios Profissionais na Administração Pública, revogando o Decreto-Lei n.º 326/99, de 18 de agosto e a Portaria n.º 1256/2005, de 2 de dezembro.

Portaria n.º 172-B/2010, de 22 de março - Regulamenta o novo Programa de Estágios Profissionais na Administração Central do Estado instituído pelo Decreto-Lei n.º 18/2010, de 19 de março.

Decreto-Lei n.º 66, 2011, de 1 de junho - Estabelece as regras a que deve obedecer a realização de estágios profissionais extracurriculares, no uso da autorização legislativa concedida pelo artigo 146.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro.

Anexos

Anexo 1

Questionário:

“Estágios Profissionais e Inserção no Mercado de Trabalho na Administração Pública”

Bem-vindo(a)

O presente questionário destina-se a obter informações relevantes sobre a perceção dos Inquiridos relativamente aos estágios profissionais, de modo a elaborar uma Dissertação de Mestrado intitulada "Programa de Estágios na Administração Pública Portuguesa (2010-2024)", sob a orientação da Professora Doutora Maria Asensio, para a obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Administração Pública no ISCTE-IUL.

A resposta a este questionário é confidencial, anónima e voluntária. Caso surja alguma questão, não hesite em contactar através do e-mail: ritapedro2001@gmail.com

Estimamos que o questionário demore cerca de 5 minutos a ser respondido.

Agradeço, desde já, a colaboração de todos!

1. Dados Biográficos

*Obrigatório

1. *Idade: _____

2. *Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Outro

3. *Residência

- a) Lisboa LVT
- b) Centro
- c) Algarve
- d) Norte
- e) Alentejo
- f) RAM

g) RAA

4. *Estado civil:

a) Solteiro/a

b) Casado/a

c) Viúvo/a

d) Outro

5. *Escolaridade:

a) 1º ciclo

b) 2º ciclo

c) 3º ciclo

d) Secundário

e) Licenciatura

f) Pós-Graduação

g) Mestrado

h) Doutoramento

6. *Área de formação: _____

7. *Situação Profissional:

a) Empregado por conta própria

b) Empregado por conta de outrem

c) Estudante

d) Trabalhador-Estudante

e) Desempregado

f) Estagiário

2. Estágios Profissionais

8. *Já fez algum tipo de estágio?

a) Sim

b) Não

Se respondeu não passe para a questão 12.

9. Após o término do estágio, continuou na organização em questão?

a) Sim

b) Não

10. Considera que o estágio contribuiu positivamente para a sua vida profissional?

a) Sim

b) Não

11. Por que motivo decidiu realizar um estágio?

a) Era obrigatório

b) Considero positivo para o meu futuro pessoal e profissional

c) Foi sugerido por professores/familiares/amigos

d) Outro: _____

12. Se não decidiu realizar um estágio, qual o motivo?

a) Não achei importante

b) Não encontrei um bom estágio

c) Tive medo de perder tempo ao estagiar

d) Outro: _____

13. *Os estágios profissionais são importantes para a inserção no mercado de trabalho?

a) Sim

b) Não

14. *Conhece os programas de estágio EstágiAP XXI e PEPAC para jovens na AP?

a) Sim

b) Não

Se respondeu não passe para a questão 21

15. O programa EstágiAP XXI e PEPAC são uma mais-valia para os jovens que o realizam?

(1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente)

1 2 3 4 5

16. Na sua opinião, estes programas de estágios contribuem para a inovação e modernização da AP?

a) Sim

b) Não

17. Porquê? _____

18. Considera que estes programas de estágios podem contribuir para a melhoria da eficiência e da capacidade de resposta dos serviços públicos?

a) Sim

b) Não

19. Porquê? _____

20. Estes estágios possibilitam uma maior inserção no mercado de trabalho, nomeadamente na AP? (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente)

1 2 3 4 5

21. *As pessoas que não fazem qualquer tipo de estágios têm as mesmas oportunidades de encontrar um trabalho do que as que fazem? (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente)

1 2 3 4 5

22. *Os estágios deveriam ser obrigatórios no ensino? (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente)

1 2 3 4 5

3. Estágios Profissionais EstágiAP XXI e PEPAC

23. *Participou em alguma destas edições dos programas EstágiAP XXI e PEPAC? Se a sua resposta for “Não”, pode submeter o formulário.

a) PEPAC 1ª Edição (2010)

b) PEPAC 2ª Edição (2013)

c) PEPAC 3ª Edição (2015)

d) EstágiAP 1ª Edição (2021)

e) EstágiAP 2ª Edição (2022)

f) Não

24. Numa escala de 1 a 7, sendo 1 – Nada Importante e 7 – Muito Importante, como avalia os seguintes itens sobre o estágio realizado na AP?

- 24.1. O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia
- 24.2. Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho Descontraído
- 24.3. A possibilidade de o emprego alavancar futuras oportunidades
- 24.4. Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional
- 24.5. A existência de boas relações com a chefia
- 24.6. A existência de boas relações com os colegas
- 24.7. Estagiar numa organização da AP onde posso contar com o apoio e incentivo dos colegas
- 24.8. Estagiar numa organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro
- 24.9. Estagiar numa organização que valoriza e faz uso da minha criatividade
- 24.10. Estagiar numa organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade
- 24.11. Estagiar numa organização que desenvolve produtos e serviços inovadores
- 24.12. Estagiar numa organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira
- 24.13. Estagiar numa organização com um papel ativo na sociedade
- 24.14. Estagiar numa organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior
- 24.15. Estagiar numa organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a outros
- 24.16. Estagiar numa organização orientada para o serviço ao cliente
- 24.17. Estagiar numa organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego
- 24.18. Estagiar numa organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos
- 24.19. Estagiar numa organização com um ambiente de trabalho feliz
- 24.20. Estagiar numa organização com oferta salarial acima da média do mercado
- 24.21. Estagiar numa organização com um pacote salarial global atrativo

25. Os estagiários que integram estes programas são acompanhados pelas entidades competentes durante todo o estágio? (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente)

1 2 3 4 5

26. Quais foram as principais dificuldades que encontrou durante o estágio? _____

27. O estágio contribuiu para o seu interesse em seguir carreira na administração pública?

- a) Sim

b) Não

28. Que melhorias sugere para o respetivo Programa de Estágios, tanto na estrutura do programa como no apoio aos estagiários? _____

29. Numa escala de 1 a 5, sendo 1 – Muito Má e 5 – Muito Boa, avalie a sua experiência no estágio.

Obrigada pela sua colaboração!