



**Vânia Filipa Pinto
Rodrigues**

**Os Recursos Humanos no Município de São João
da Madeira**



**Vânia Filipa Pinto
Rodrigues**

**Os Recursos Humanos no Município de São João da
Madeira**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cristina Sousa Gomes, Professora auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

“Uma instituição é como uma canção, não é formada por sons individuais, mas pelas relações entre eles.”

Peter Drucker

o júri

Presidente

Professor Doutor Luís Miguel Simões Lucas Pires
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Vogais

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida
de Sousa Gomes
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

À minha família pelo apoio prestado nas várias etapas da minha vida.

À Professora Doutora Cristina Sousa Gomes pelo acompanhamento e apoio concedido ao longo do estágio curricular.

À Câmara Municipal de S. João da Madeira pela oportunidade que me proporcionou através da realização do estágio curricular, particularmente a todos aqueles que se manifestaram positivamente quanto à minha presença e me integraram de forma acolhedora, com especial atenção à Secção de Gestão de Recursos Humanos, e especificamente à minha orientadora, a Dra. Sofia Rocha.

Ao Hélder por estar presente mesmo quando os ventos não correm a favor

palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos, Administração Pública, Administração Local, Nova Gestão Pública, Balanço Social, Análise e Descrição de Funções

resumo

O presente relatório pretende dar a conhecer as atividades desenvolvidas no estágio curricular e que de alguma forma permitem reconhecer a importância da gestão de recursos humanos na administração local, neste caso na Câmara Municipal de S. João da Madeira.

A Administração Pública e a Administração Local, com a Nova Gestão Pública e mudanças na gestão dos recursos humanos, sofreram algumas modificações. Essas modificações são confirmadas com as tarefas realizadas no âmbito do estágio, tais como com a caracterização dos postos de trabalho e o balanço social. Portanto, é imprescindível reconhecer a importância que a gestão de recursos humanos tem para a Câmara Municipal de S. João da Madeira, de modo a reconhecer o potencial humano como um fator essencial no setor público

.

keywords

Human Resource Management, Public Administration, Local Administration, New Public Management, Social Balance, analysis and job description.

abstract

The present report reflects the curricular training activities and recognizes the importance of human resource management in Local Administration, in particular the Municipality of São João da Madeira. Public and Local Administration, with New Public Management, and human resource management changes, have experienced some modifications, which are confirmed with the tasks made in the context of stage, such as job's characterization and the social balance. Therefore, it is important to recognize the importance that human resource management has to Municipality of São João da Madeira, so the human potential is seen as an essential factor in the public sector.

Índice

Lista de Abreviaturas

Introdução..... 1

Capítulo I – Caracterização da Organização e do Estágio

1. Município de S. João da Madeira – Breve Enquadramento 5

2. Câmara Municipal de S. João da Madeira 7

2.1 Local de Estágio: Divisão Administrativa e de GRH.....10

Capítulo II – Análise e Revisão da Literatura

1. Processo de Mudança na AL no âmbito da reforma da AP..... 13

1.1 A reforma da AP: do Modelo Tradicional à NGP 13

1.1.1 O Modelo Tradicional da AP..... 13

1.1.2 A NGP como resposta aos problemas da AP 15

1.1.3 Dificuldades de Implementação..... 18

1.2 Mudança de rumo na AL em Portugal.....20

1.2.1 A reforma da Administração Local24

2. Gestão de Recursos Humanos – Enquadramento27

2.1 Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito.....27

2.1.1 A Administração do Pessoal27

2.1.2 A Gestão do Pessoal.....28

2.1.3 A Gestão de Recursos Humanos29

2.1.4 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	30
2.2 Modelos <i>Hard</i> e <i>Soft</i> da Gestão de Recursos Humanos	33
3. A Gestão de Recursos Humanos no Setor Público	35
3.1 A Administração Pública e Gestão de Recursos Humanos	35
3.2 Os Recursos Humanos na Administração Local.....	41

Capítulo III – Metodologias de Recolha de Informação e Cronologia das Atividades

1. Opções Metodológicas	44
1.1 Objetivo de Estudo	44
1.2 Estratégias Metodológicas.....	44
2. Cronologia das Atividades	47

Capítulo IV – Descrição das Atividades de Estágio

1. A Análise e Descrição de Funções como ferramenta de GRH	49
1.1 Mapa de Pessoal e Análise e Descrição de Funções: Enquadramento	50
1.1.1 Elaboração do Mapa de Pessoal 2014	52
2. Balanço Social: A Responsabilidade Social emergente no Município	54
2.1 Noção de Responsabilidade Social.....	55
2.2 Desenvolvimento do Balanço Social	56
2.2.1 Elaboração do Balanço Social	57
3. Outras tarefas de estágio.....	58
3.1 Os programas do IEFP na CM SJM	58
3.2 Ações de formação profissional.....	61

Capítulo V – Análise Crítica e Interpretativa

1. Análise dos RH na Autarquia de S. João da Madeira.....	63
2. A formação profissional como fator de integração da GRH	74
3. A Gestão do Potencial Humano: Mito ou Realidade?	76
Conclusão.....	80
Propostas de trabalho futuro.....	84
Referências Bibliográficas.....	85

Anexos

Anexo 1: Organograma da Câmara Municipal de SJM.....	i
--	---

Índice de Figuras

Fig.1 – Concelho e freguesia de SJM	5
Fig.2 – Orientações estratégicas da CM SJM.....	8

Índice de Gráficos

Graf.1 – Nº trabalhadores por cargo/carreira na CM SJM em 2013	10
Graf.2 – Qualificação dos trabalhadores na AP	40
Graf.3 – Trabalhadores por cargo/carreira e género em 2013 na CM SJM	65
Graf.4 – Nº de trabalhadores por escalão etário na CM SJM em 2013	67
Graf.5 – Distribuição do emprego público por estrutura etária na Admin. Autárquica ..	68
Graf.6 – Nº de trabalhadores por antiguidade na CM SJM (2013).....	69
Graf.7 – Distribuição dos funcionários públicos por antiguidade na Admin. Local	69
Graf.8 – Estrutura habilitacional da CM SJM em 2013	71

Índice de Quadros

Quadro 1 – Dados relativos ao concelho de SJM.....	6
Quadro 2 – Comparação entre NGP e Modelo Tradicional da AP.....	17
Quadro 3 – Síntese da evolução da função RH.....	32
Quadro 4 – Comparação dos modelos de GRH.....	34
Quadro 5 – Evolução dos efetivos na AP em Portugal	37
Quadro 6 – Parte do emprego público no emprego total (em %).....	38
Quadro 7 – Entrada de trabalhadores em 2013 na CM SJM.....	63

Quadro 8 – Saída de trabalhadores em 2013 na CM SJM.....	64
Quadro 9 – Escalonamento de efetivos na CM SJM em 2013	64
Quadro 10 – Número efetivo de trabalhadores por Divisão em 2013	66
Quadro 11 – Contagem de trabalhadores por carreira em ação de formação profissional por tipo de ação	75
Quadro 12 – Contagem das ações de formação profissional por tipo segundo a duração da ação em 2013 na CM SJM	76

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRONIMOS

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

AP – Administração Pública

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEI – Contrato Emprego-Inserção

CGA – Caixa Geral de Aposentações

CM SJM – Câmara Municipal de S. João da Madeira

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAL – Direção – Geral da Administração Local

DGAEP – Direção – Geral da Administração e Emprego Público

E.M – Empresa Municipal

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão do Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IAS – Indexante de Apoios Sociais

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

NGP – Nova Gestão Pública

NUT – Unidade Territorial

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Orçamento de Estado

PIB – Produto Interno Bruto

QNQ – Quadro Nacional de Qualificações

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

Introdução

O presente relatório intitula-se de “Os Recursos Humanos na Câmara Municipal de S. João da Madeira” e desenvolve-se no âmbito do estágio curricular, que decorreu entre 07 de Outubro de 2013 e 01 de Maio de 2014 na Secção de Gestão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de São João da Madeira, com vista à conclusão do Mestrado em Administração e Gestão Pública.

O tema do relatório incidirá na análise das atividades desenvolvidas, bem como, na observação dos dados fornecidos pela caracterização dos recursos humanos da Câmara Municipal de São João da Madeira e à sua importância para uma entidade pública local. Esta temática será desenvolvida através da pesquisa qualitativa, nomeadamente através da observação direta e análise documental, assente na leitura de artigos científicos, livros, revistas científicas da área em questão e também na leitura e análise dos documentos da Autarquia e da sua página *online*.

A caracterização dos postos de trabalho dos funcionários camarários, bem como, a sua relevância para o desenvolvimento das atividades promovidas pela Autarquia, é fundamental para analisar a importância que estes possuem para a entidade e para perceber as limitações da organização no que diz respeito aos processos de seleção e recrutamento, formação profissional e objetivos a atingir na avaliação do desempenho.

É igualmente essencial elaborar o Balanço Social tornado obrigatório pelo Decreto-Lei nº 190/96 de 9 de Outubro que, no final de cada ano, permite observar a realidade do município e ver as necessidades de formação profissional, objetivos para a avaliação de desempenho e possíveis necessidades de recrutamento.

É sobre essa realidade que o presente relatório pretende refletir. Observar as atividades concretizadas pela Secção de Gestão de Recursos Humanos do município

permite contextualizar a GRH (gestão de recursos humanos) no âmbito público e, assim, perceber um ambiente distinto do setor privado, que apesar de possuir técnicas semelhantes, se encontra limitado pela hierarquização e burocracia envolvente.

Torna-se necessário mencionar que os recursos humanos são uma peça substancial para o funcionamento de uma instituição pública como é a Autarquia de São João da Madeira. Lidar com seres humanos e (saber) geri-los pode ser a chave para o sucesso ou, por outro lado, para o insucesso.

No entanto, os recursos humanos nem sempre usufruíram da importância que têm nos dias de hoje. Na Administração Pública as mudanças ocorridas transformaram a visão relativamente ao potencial humano e, com a prossecução de medidas utilizadas pelo setor privado, foram-se adaptando às novas realidades e às novas técnicas de gestão para obter a excelência. A Administração Local também se moldou aos novos modelos gestionários, acompanhando as tendências verificadas ao nível central, perseguindo objetivos e caracterizando os recursos humanos que lhe estão subjacentes. A descentralização e tentativa de desburocratização têm permitido à Administração Local induzir nos serviços novas políticas gestionárias, abrindo portas ao *empowerment* dos seus funcionários, numa busca desmedida pela qualidade e satisfação.

Porém, nem tudo é fácil, pois apesar da tentativa de aproximação às medidas utilizadas pelo setor privado, a Administração Local vive limitada por diversos aspetos, tais como a forte dependência financeira ao poder central, a falta de autonomia na tomada de decisões, a burocracia excessiva, entre outros motivos que complicam fortemente a mudança gestonária no poder local.

Logo, o objetivo do relatório baseia-se na análise das atividades do estágio, considerando a caracterização dos recursos humanos da Câmara Municipal de S. João da

Madeira e tendo em vista demonstrar a importância da sua gestão e potencial, não só no município, como também na Administração Local em geral.

Por todos estes motivos, o relatório final, encontrar-se-á estruturado da seguinte forma:

Num primeiro capítulo, será apresentada a cidade de S. João da Madeira e a estrutura da Câmara Municipal e do local de estágio, a Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos.

Seguidamente, no capítulo II, de modo a complementar e compreender as atividades de estágio, serão apresentados três tópicos – o primeiro relatará os processos de mudança ocorridos na Administração Local no âmbito da reforma da Administração Pública – do modelo tradicional à Nova Gestão Pública, as limitações no contexto da sua implementação e, por fim, será retratada a mudança de rumo na Administração Local; no segundo tópico, será dada importância ao enquadramento teórico relativo à Gestão dos Recursos Humanos e à evolução do conceito ao longo dos tempos – as várias fases de gestão e os modelos normativos que o regem. Finalmente, o terceiro e último tópico do Capítulo II será de extrema importância, já que incide especificamente na perceção da Gestão dos Recursos Humanos no setor público, primeiro referindo o caso da Administração Pública em geral e, em seguida, o caso dos Recursos Humanos e sua gestão na Administração Local.

O Capítulo III servirá para apresentar os objetivos do estudo e as opções metodológicas para a recolha de informação.

Quanto ao Capítulo IV, este incidirá essencialmente nas atividades desenvolvidas durante o estágio, focando especialmente aquelas que permitem um olhar mais profundo sobre os recursos humanos do Município e a sua gestão (Mapa de Pessoal; Análise e

Descrição de Funções; Balanço Social...). Serão apresentados dois tópicos nesse sentido: o primeiro que retratará o mapa de pessoal e a análise e descrição de funções e, num segundo tópico, será esclarecida a importância da responsabilidade social para a Autarquia, através da elaboração do Balanço Social. Ambos os tópicos explicitam a importância das atividades e relatam a sua elaboração, ou seja, a forma como se procederam a concretização dessas tarefas. Por último, serão descritas as outras atividades exercidas no âmbito do estágio, designadamente a elaboração de contratos no âmbito dos CEI - "Contrato Emprego-Inserção" e "Estágios-Emprego" do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) e a inscrição do pessoal afeto à Câmara Municipal em ações de formação de cariz externo e interno.

Por último, o capítulo V do relatório final será a análise das atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, ou seja, será observada a importância que os Recursos Humanos do Município têm para o funcionamento da entidade em si, permitindo assim obter conclusões acerca do funcionamento das práticas de Gestão de Recursos Humanos e das potencialidades que os recursos humanos do Município de S. João da Madeira possuem para o funcionamento institucional, seguida da apresentação da conclusão e de propostas de trabalho futuro acerca do tema.

Capítulo I – Caracterização da Entidade de Acolhimento

1. Município de São João da Madeira – breve enquadramento

O concelho de São João da Madeira encontra-se no distrito de Aveiro e Área Metropolitana do Porto, sendo composto apenas por uma freguesia, S. João da Madeira. É delimitado por dois concelhos: a norte e a oeste por Santa Maria da Feira, e a este e sul por Oliveira de Azeméis.

Figura 1- Concelho e freguesia de São João da Madeira



Fonte: Wikipedia, 2014

A cidade de São João da Madeira e os concelhos referidos anteriormente, juntamente com Vale de Cambra e Arouca, além de constituírem a NUT (unidades

territorias) de Entre Douro e Vouga, também formam a Associação de Municípios das Terras de Santa Maria.

Nos Censos realizados no ano 2011 (Quadro 1), o concelho contava com 21 713 habitantes. O facto de ser a sede do menor município português, com cerca de 8km², não impediu o aumento populacional, bem como o acréscimo do número de edifícios e alojamentos existentes comparativamente ao ano de 2001.

Quadro 1 – Dados relativos ao Concelho de São João da Madeira

PERÍODO DE REFERÊNCIA DOS DADOS	POPULAÇÃO RESIDENTE		FAMÍLIAS	ALOJAMENTOS	EDIFÍCIOS
	Homens	Mulheres			
	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
2011	10208	11477	8297	10419	3374
2001	10072	11030	7055	9347	3166

Fonte: Censos 2011 – INE

A cidade, reconhecida como a “cidade do labor” e a “capital do calçado”, mantém no seu palmarés a indústria do calçado e da chapelaria, além de uma forte tradição nessas áreas. É, pois, uma cidade em crescimento tanto ao nível do turismo industrial, como no que diz respeito ao aumento populacional.

2. Câmara Municipal de São João da Madeira

Apesar de ser um município pequeno, a Autarquia Sanjoanense apresenta-se como uma entidade pública sem fins lucrativos, inserida na Administração Pública, tendo como missão “promover o desenvolvimento sustentável do Município de S. João da Madeira, prestando serviços de qualidade que vão ao encontro das necessidades coletivas e expectativas dos clientes, criando, identificando e aproveitando oportunidades para fomentar o bem-estar social e a qualidade de vida” e a sua visão “... consiste numa economia competitiva e diversificada, juntando aos setores tradicionais de atividade novas áreas baseadas no conhecimento, na inovação, na tecnologia e na criatividade, num ambiente urbano cada vez mais atrativo e bem ordenado, com serviços públicos eficientes e uma rede social atuante. Uma cidade para investir e para viver.”¹

Os valores a que o Município se compromete são os seguintes:

- Liderança;
- Ética/transparência;
- Isenção, Justiça e Imparcialidade;
- Colaboração e Boa-fé;
- Qualidade; Informação;
- Eficiência e Responsabilidade;
- Criatividade e Inovação
- Lealdade.

¹ Informação disponível em <http://www.cm-sjm.pt/17767>

Para atingir as suas metas a Câmara Municipal adotou um conjunto de orientações estratégicas (figura 1) assente nos seguintes eixos:

- Satisfação do cliente;
- Interesse Público;
- Adequação de recursos e estruturas;
- Cumprimento do Plano estratégico / Atividades.

Figura 2 – Orientações Estratégicas da Câmara Municipal de S. João da Madeira



Fonte: Informação para cumprimento do D.L N° 6/2006 de 20 de Junho

A Câmara Municipal de S. João da Madeira desempenha um papel relevante no desenvolvimento concelhio, sendo uma forte impulsionadora no que se refere ao turismo industrial na área do calçado e chapelaria e na realização de atividades de cariz cultural nos Paços da Cultura, Casa da Criatividade, Museu da Chapelaria e mais recentemente

com a inauguração da *Oliva Creative Factory*, um espaço único que serve como incubador de cultura, nos mais diversos géneros.

Existem, neste momento, duas empresas municipais: Águas de S. João, E.M, que coordena as águas e saneamento da cidade e a Habitar E.M, que gere as habitações sociais do concelho.

O modelo organizacional dos serviços municipais de S. João da Madeira (anexo I) segue a estrutura organizacional hierarquizada, com o representante máximo da Câmara no topo (Presidente da Câmara), consoante o estabelecido no Despacho nº 1526/2013.

Por legislação específica, ficam obrigatoriamente enquadrados o Gabinete de Apoio à Presidência e o Serviço Municipal de Proteção Civil. Sob alçada direta da presidência, encontram-se o Gabinete de Desenvolvimento Económico, Competitividade e Inovação, o Gabinete de Auditoria, Controlo e Qualidade, o Gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Acolhimento ao Munícipe e, por fim, o Gabinete de Informática. Estes serviços de apoio não concorrem para o número máximo de unidades orgânicas flexíveis.

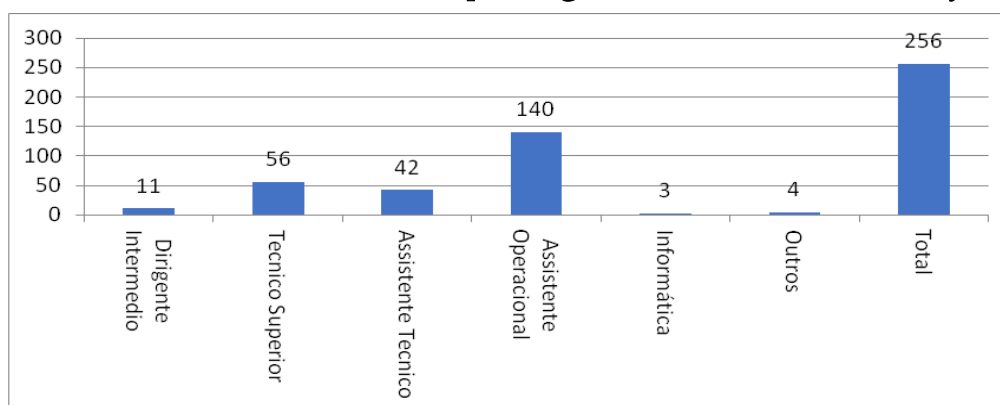
As outras unidades orgânicas existentes são de carácter flexível, e encontram-se dentro do limite estabelecido pela Assembleia Municipal, ou seja, seis unidades orgânicas.

Estas são:

- Divisão de Finanças e Património;
- Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos;
- Divisão Jurídica;
- Divisão de Cultura e Turismo;
- Divisão Técnica;
- Divisão de Educação, Ação Social e Desporto.

Perante as unidades orgânicas e os dados apresentados, existem no total 256 funcionários, dos quais 140 pertencem à categoria de Assistente Operacional, 42 aos Assistentes Técnicos, 56 aos Técnicos Superiores, 11 são Dirigentes Intermédios, e 7 pertencem às carreiras não revistas, nomeadamente os fiscais municipais e os especialistas em informática.

Gráfico 1 – Nº de trabalhadores por cargo/carreira em 2013 na CM SJM



Fonte: Balanço Social, 2013

2.1 Local de Estágio: Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos

O estágio curricular, ocorrido entre os dias 07 de Outubro de 2013 e 01 de Maio de 2014, insere-se na Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos, a qual engloba duas secções: a secção do expediente e arquivo e a secção de gestão de recursos humanos.

Esta divisão é dirigida por um dirigente intermédio de 2º grau e, conforme o descrito no Despacho nº 1526/2013 tem como objetivos, por exemplo:

- Organizar e manter atualizados os processos individuais do pessoal ao serviço da autarquia;
- Executar as ações administrativas relativas ao recrutamento, provimento, mobilidade, alterações do posicionamento remuneratório e cessação de funções do pessoal ao serviço do município;
- Assegurar o registo e controlo da assiduidade dos trabalhadores, incluindo a verificação de faltas ou licenças por doença;
- Identificar as necessidades de formação e atualização profissional, propor o consequente plano anual de formação e proceder à respetiva avaliação.
- Assegurar o processo de avaliação de desempenho de todos os trabalhadores ao serviço do município;
- Lavrar os contratos de trabalho do pessoal, assegurando toda a tramitação legalmente exigida;
- Assegurar o expediente relativo ao ato eleitoral;
- Assegurar a implementação das medidas necessárias à criação de condições de higiene e segurança para todos os trabalhadores municipais, entre outros...

Na Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos encontram-se, além do dirigente intermédio de 2º grau – chefe de divisão, duas pessoas com a categoria de Técnico Superior; duas pessoas com a categoria de Assistente Técnico e 6 Assistentes Operacionais, sendo que cinco deles são responsáveis pela limpeza e manutenção dos equipamentos municipais.

Enquanto estagiária, ao longo dos sete meses, as principais atividades desenvolvidas incidiram principalmente na elaboração da caracterização dos postos de trabalho e ao

mapa de pessoal. Estas duas atividades salientaram-se devido ao seu conteúdo mais aprofundado e trabalhoso, uma vez que para a sua realização é necessário apurar diversos aspetos. Após ter esta caracterização e o mapa de pessoal, delineando os postos de trabalho existentes em 2013 e os previsionais para 2014, segundo cada Unidade Orgânica, pode-se reconhecer a importância que o Balanço Social possui, dado que atribui e define os recursos humanos da Câmara Municipal, segundo as suas características e permite observar, entre outras coisas, necessidades de formação profissional em determinadas áreas, indicadores de avaliação do desempenho, etc.

Apesar de estas atividades serem os fios condutores do relatório, ao longo do estágio, foram realizadas outras atividades que competem à secção de gestão de recursos humanos, tais como verificar e assegurar a correta assiduidade dos funcionários camarários, inscrever funcionários em ações de formação, elaborar contratos dos “estágios-emprego” e de “Contratos Emprego – Inserção”, entre outras tarefas de apoio administrativo.

Capítulo II – Revisão e Análise da Literatura

1. Processos de mudança na Administração Local no âmbito da reforma da Administração Pública

As atividades desenvolvidas no estágio curricular inserem-se sobretudo nos procedimentos inerentes à secção de gestão de recursos humanos e, por isso, este capítulo tem como objetivo apresentar um pequeno enquadramento da Reforma da Administração Pública, de modo a especificar o caso da Administração Local. Com estes tópicos, pretende-se refletir acerca das particularidades da Administração Local na sua ‘máquina administrativa’ e as transformações ocorridas ao longo dos tempos, de forma a compreender as mudanças nos processos de gestão de recursos humanos e a sua importância crescente.

1.1 A Reforma da Administração Pública. Do Modelo Tradicional à Nova Gestão Pública

1.1.1 O Modelo Tradicional da Administração Pública

As mudanças nas ideologias do Estado levaram a que os modelos de gestão pública também se alterassem. O surgimento do Estado *Welfare* ocorreu por altura do pós-guerra (1945) até cerca de 1980 e definiu uma etapa marcante na história da gestão pública, caracterizando-se por preconizar o aumento do bem-estar e do poder dos agentes. (Nordhaus; Damgaard *apud* Rodrigues e Araújo, 2005). O Estado deve garantir resposta a todas as necessidades dos cidadãos (Carvalho, 2006).

O Estado *Welfare* foi estruturado por dois meios de coordenação, como refere Carvalho (2006): a Administração Burocrática, que pretendia oferecer um tratamento

igualitário e justo e o profissionalismo, devidamente sustentado através de um serviço desinteressado.

Entre outros autores, deve-se a Max Weber a construção do ‘tipo-ideal’ da burocracia e caracterização das organizações burocráticas como máquinas, portanto a sua estrutura caracteriza-se por ser extremamente rígida, hierarquizada e centralizada por dois motivos: primeiramente, ajudava a responder às necessidades coletivas e individuais e, em segundo lugar, respondia claramente às falhas de mercado (Carvalho, 2006). Giddens (*apud* Carvalho, 2006: 16) salienta que “com base nestes princípios, Max Weber acreditava que a burocracia constituía a resposta mais eficiente e inevitável aos problemas criados pelo desenvolvimento do sistema capitalista.” A sua aplicação origina um modelo organizacional impessoal e racional, garantindo assim o mesmo tipo de resposta e tratamento a qualquer problema que surja (Carvalho, 2006).

O Modelo Tradicional e Burocrático da função pública, institucionalizado por Weber, pode resumir-se às seguintes características:

- Hierarquia: cada funcionário tem um lugar previamente definido na instituição onde trabalha;
- Continuidade: o emprego que o funcionário exerce tem possibilidade de avanços regulares na carreira;
- Impersonalidade: o trabalho é exercido consoante as normas, sem abusos de favorecimento;
- Expertise: os funcionários são seleccionados de acordo com o mérito e treinados para o cargo que exercem.

(Rocha, 2007)

Todavia, a intervenção no bem-estar trouxe diversas consequências para a função pública. Primeiramente originou várias administrações com lógicas dissemelhantes à lógica clássica. Os novos funcionários públicos (professores, médicos, assistentes sociais...) não se identificam com os funcionários públicos tradicionais. Em segundo lugar, o crescimento do Estado *Welfare* trouxe consigo um aumento do número de funcionários, logo da despesa pública. (Rocha, 2005)

Apesar das novas ideologias, a Administração Pública continuou a ser bastante criticada, com o argumento de manter uma estrutura demasiado burocratizada, com custos demasiado elevados e regras excessivas, indissociável do poder político. (Araújo, 2004)

1.1.2 A Nova Gestão Pública como resposta aos problemas da Administração Pública

Com a crise instalada, surge a necessidade de substituir o Estado de *Welfare* por um Estado *Managerialista* e, portanto, torna-se necessário reinventar/reformar a Administração Pública baseando-se nos procedimentos gestionários. Como refere Araújo, “o modelo gestor² promete dar a ‘grande resposta’ aos problemas da Administração Pública” (2004: 1).

É então que surge o desenvolvimento de um novo modelo de gestão pública: a Nova Gestão Pública. Este novo conceito, introduzido por Christopher Hood, constitui um desafio ao Modelo Tradicional de Administração Pública, constituída pelos burocratas e pretende designar “um conjunto de reformas administrativas idênticas que dominaram a

² “A designação de modelo gestor utiliza-se para referir as estratégias de reforma desenvolvidas nas últimas décadas e que tiveram expressão mais significativa: a Nova Gestão Pública e a Reinvenção da Administração” (Araújo, 2004: 2)

agenda de reforma burocrática em muitos países que constituem o grupo da OCDE desde os anos 70” (Hood *apud* Carvalho, 2009) e é composto essencialmente por dois conceitos: a ‘escolha pública’, que introduz a racionalidade económica na análise dos problemas da Administração Pública e o *gestionarismo* ou *managerialismo*, que assume a gestão como uma atividade instrumental genérica aplicável quer ao setor privado, quer ao público (Araújo, 2004; Bilhim, 2004; Carvalho, 2011).

Segundo Mozzicafreddo e Gouveia,

“O contexto de predominância do Estado e da administração direta, de desequilíbrio financeiro, de mudanças das expectativas dos cidadãos, de revalorização do mercado como instituição de diferenciação competitiva e de inovação, entre outros fatores, acelerou a orientação managerial na reforma da administração.” (2011: 8)

A Nova Gestão Pública centra-se, portanto, em preocupações com a eficiência e a eficácia, aproximando a Administração Pública dos mecanismos utilizados pelo mercado. (Guimarães, 2002). Deste modo, o conceito surge, frequentemente, quando se pretende designar todas as transformações no setor público iniciadas nas últimas décadas nos países desenvolvidos (Carvalho, 2009).

Assim, os princípios que norteiam a Nova Gestão Pública são, genericamente, os seguintes:

- Introdução de mecanismos semelhantes aos do mercado;

- Acção dos dirigentes das entidades públicas como gestores, utilizando medidas de planeamento estratégico e gestão por resultados;
- Descentralização dos serviços e desburocratização, de modo a dar mais atenção à qualidade do serviço e à relação com o utente.

(Almodovar, 2002)

Estes princípios visam, como referem Rodrigues e Araújo (2005), melhorar o desempenho das entidades públicas; aumentar a sua eficiência; evitar a corrupção; orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos e torná-la mais transparente e idónea; definir e identificar competências e responsabilidades e evitar o desperdício. Além disso, um objetivo bastante importante da NGP (Nova Gestão Pública), é o facto da tentativa de controlar os gastos na Administração Pública e Local.

Quadro 2 – Comparação entre NGP e o Modelo Tradicional da Administração Pública

MODELO TRADICIONAL	NOVA GESTÃO PÚBLICA
Ênfase no cumprimento das normas	Ênfase na eficiência
Atuam num ambiente de monopólio	Atuam num mercado de livre concorrência
Estrutura hierárquica	Sistema orgânico – virado para o cliente
Ênfase na estabilidade e previsibilidade	Ênfase na adaptação e inovação
Competição muito limitada entre agências	Competição entre agentes públicos e privados
Ênfase na política	Ênfase na produção de bens e serviços públicos

Fonte: Adaptado de Reffuss, 1991 *in* Rodrigues e Araújo, 2005

De acordo com a tendência seguida, as entidades que serão chamadas a desempenhar um papel de crescente responsabilidade na administração terão de adotar um modelo de gestão semelhante ao utilizado no setor empresarial. (Guimarães, 2002) Ora, o sucesso desta importação depende essencialmente da perceção que se tiver da gestão que, por sua vez, resulta da maneira como os processos de decisão nas empresas são concebidos.

1.1.3 Dificuldades de Implementação

Apesar de a tendência ser aproximar a Administração Pública das medidas de gestão do mercado, nem sempre é fácil implementar uma correta aproximação entre os dois setores, público e privado. A lógica *managerial* tende a modificar e complementar a organização burocrática e social, contudo ainda se constatam situações de disfunção nessa organização, nomeadamente morosidade dos procedimentos, desresponsabilização e desorganização, ineficiência, o que, face às exigências atuais da sociedade, requer reformas apropriadas. (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011: 7)

Pollitt e Bouckaert (*apud* Araújo, 2004: 5) identificam mais algumas dessas limitações/dificuldades que resultam das abordagens do sistema gestor mencionadas ao longo do tópico anterior:

- Aumento do domínio político da burocracia *vs* liberdade para gerir *vs empowerment* dos utentes dos serviços;
- Prioridade à execução de poupanças *vs* prioridade da melhoria do desempenho do setor público;

- Motivação dos funcionários e promoção a mudança cultural *vs* enfraquecimento da estabilidade de emprego e o *downsizing*;
- Criação de mais agências com propósitos únicos *vs* aperfeiçoamento da coordenação horizontal.

Ora, quando se concede mais poder a um ator, retira-se aos restantes. Assim, a existir mais poder, este tem de ser sobre diferentes coisas, como recursos, resultados, informação (Araújo, 2004). Porém, para que isso seja possível cada ator tem de se confinar apenas ao seu papel.

Quanto à segunda dificuldade apresentada, é possível observar uma dicotomia entre o ‘querer poupar’ e o ‘querer melhorar os serviços’. Não é possível fazer ambos ao mesmo tempo, visto que ao reduzir a despesa corta-se igualmente no investimento público, como refere Araújo (2004).

No que diz respeito à terceira dicotomia, é importante perceber que se por um lado se promove a valorização dos funcionários públicos, por outro lado adotam-se medidas que põem em causa a sua carreira e que ameaçam a sua estabilidade (Araújo, 2004).

Por último, ao adotar medidas cada vez mais próximas do mercado para melhorar a eficiência, as organizações passam a orientar as suas atividades para a obtenção de resultados e o emprego público, outrora um sistema estável e seguro, passou a reger-se por contratos cada vez mais precários. Esta ideia tem como pressuposto a transferência de responsabilidade e autonomia para as agências, para que estas possam tomar decisões baseadas em critérios económicos e não em critérios meramente políticos. Ora, ao se criarem estes propósitos, mesmo que se queira melhorar a integração horizontal, é a responsabilização vertical que se fortalece (Araújo, 2004).

1.2 A Mudança de Rumo na Administração Local em Portugal

Nos países da OCDE, relativamente à reforma da administração local, verifica-se a separação entre os países que seguem o modelo continental de governação local e os que seguem o modelo anglo-saxónico. Neste nota-se uma maior tendência para a privatização e adoção de medidas de quase-mercado, enquanto no modelo continental a reforma está mais direccionada para a desregulação e descentralização (Rodrigues e Araújo, 2005).

Em Portugal, a evolução da Administração Local tem sido amplamente marcada pela influência do Modelo Continental:

- a) “Transferência de Competências;”
- b) “Reforma do sistema de financiamento das autarquias locais;”
- c) “Maior autonomia das autarquias locais;”
- d) “Novas formas de prestação dos serviços públicos.”

(Rodrigues e Araújo, 2005: 5)

Durante décadas, especialmente durante a época do Estado Novo, a Administração Local expressou-se pelo Modelo Tradicional da Administração Pública, caracterizando-se pela sua ótica burocrática, hierárquica e vertical (Bilhim, 2004). Nesta época, assistiu-se à prevalência do centro sobre a periferia e qualquer atividade local era imposta pelo poder central (Catarino, Faro e Vargas, 2007). No entanto, sempre forneceu um papel imprescindível para a organização do Estado e para o funcionamento da sociedade. É

geralmente considerada como sendo o “corpo intermédio entre o Estado e a família de corporações” (Bilhim, 2004: 27).

Porém, após o 25 de Abril de 1974, e com as transformações nas ideologias do Estado e de gestão pública, as preocupações da Administração Local mudaram igualmente de rumo e assistiu-se ao aumento de competências dos governos locais (Rodrigues e Araújo, 2005). Tornou-se impossível às Autarquias Locais manterem-se à margem da evolução do paradigma do Estado, quando constituem uma parte dele, como menciona Carvalho (2011).

Como causas principais da reforma assistida nas Administrações Públicas Portuguesas, inclusive, a Administração Local, contribuíram as seguintes razões:

- Peso dos encargos financeiros das despesas públicas, nomeadamente ao que respeita ao aumento dos gastos em percentagem do PIB – Profuto ;
- Observação de determinadas disfuncionalidades da Administração Pública, como a desorganização do serviço e a desresponsabilização;
- Alteração nas expetativas dos cidadãos, relativamente às questões de qualidade e eficiência dos serviços comparativamente ao seu esforço contributivo;
- Modernização das formas de Estado em vários países da OCDE resulta na reorganização das Administrações Públicas para estruturas mais eficientes e descentralizadas (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011).

Consequentemente, as alterações às estruturas da Administração Pública consagraram na CRP (Constituição da República Portuguesa) de 1976 a organização

democrática das autarquias locais e instituiu-as como estruturas de poder político, com a denominação de Poder Local. Pela primeira vez, o Estado reconheceu o estatuto jurídico e autonomia financeira e administrativa dos municípios, retirando-os das formas de administração indireta do Estado que os coordenava até ao 25 de Abril de 1974 (Montalvo, 2003).

De acordo com o artigo 235º da CRP, “as autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”, mas que podem ser fiscalizadas, controladas ou subsidiadas.

As alterações ocorridas após a revolução do 25 de Abril não tiveram como objetivo prioritário a introdução de inovações ou melhorias nos procedimentos, mas visaram principalmente a reorganização e profissionalização dos organismos (Mozzicafreddo e Gouveia, 2011).

Após a entrada de Portugal na CEE (Comunidade Económica Europeia), decorria o ano de 1986, a Assembleia da República aprovou legislação particularmente interessante neste domínio, a qual refere que é a Associação Nacional de Municípios que deve ser a representante dos interesses do poder local, concedendo ainda maior independência administrativa e financeira aos órgãos pertencentes a este poder (Equipa do Fórum das Políticas Públicas, 2012).

Logo, foi a entrada de Portugal na União Europeia que representou a viragem na história administrativa do país, juntamente com a revolução do 25 de Abril, fortalecendo o papel das políticas locais e concedendo-lhes mais valor.

Atualmente vigora um sistema de governação municipal que reúne características quer do sistema presidencial, quer do sistema parlamentar. Por um lado, a assembleia

municipal é eleita por sufrágio direto e universal, contudo o seu poder perante a câmara municipal é meramente simbólico, dado que esta tem a mesma fonte de legitimação popular, como explica Montalvo (2003). Por outro lado, o presidente da câmara é escolhido diretamente pelos cidadãos eleitores – elemento fundamental do sistema presidencial. Porém, a função executiva desaparece-lhe nos variados setores atribuídos ao órgão executivo, que é ao mesmo tempo governo e parlamento e onde o presidente pode ser colocado em minoria por coligações da oposição (Montalvo, 2003).

Como constata Marcelo Rebelo de Sousa (*apud* Montalvo, 2003: 248), “há, portanto, dois parlamentos, dos quais o mais fraco é o verdadeiro parlamento – a assembleia municipal, o qual não pode destituir a câmara municipal e tem poderes bastante limitados...”. Assim, a anulação política que ambos os órgãos exercem entre si teve como consequência o incessante acréscimo das competências do presidente da câmara (Montalvo, 2003). Este passa a coordenar quatro áreas distintas:

- Funcionamento da câmara municipal e negociação política entre os seus membros;
- Organização e direção dos serviços e funcionários municipais;
- Relacionamento com os cidadãos e atendimento das suas queixas e preocupações;
- Ligação com agentes exteriores à autarquia, inclusive com os departamentos governamentais.

Nestas quatro esferas de ação, o presidente intervém quase de forma exclusiva, sendo praticamente o único membro da câmara a intervir simultaneamente em todas

elas. Por esse motivo, o presidente da câmara é visto como a imagem de marca do município, muitas vezes sendo mais forte do que o próprio poder local.

A ideia de rede e *governance* local dita o dia-a-dia dos municípios portugueses e da gestão pública autárquica moderna, numa cadeia incessante de interesses e formas privilegiadas de resolver determinados problemas. Assim, a gestão moderna das autarquias "...determina-se, desta maneira, numa conjugação de três ideias-chave: unidade promotora da economia, com níveis alargados de eficácia através de métodos de eficiência na administração (dimensão administrativa)." (Catarino, Faro e Vargas, 2007: 20).

1.2.1 A Reforma da Administração Local

Através do Resolução do Conselho de Ministros nº40/2011, formalizou-se a Reforma da Administração Local, onde se salienta no preâmbulo que o objetivo principal visa "introduzir uma agenda marcadamente reformista assente na proximidade com os cidadãos e na descentralização administrativa". Estes dois princípios orientadores da reforma visam sobretudo o crescimento socioeconómico, segundo uma lógica de "responsabilidade intergeracional", substituindo, assim, "um modelo exaurido e evidentemente desadequado perante os desafios que o futuro colocará ao país."

Este novo modelo adaptado à Administração Local não significa que seja o mais correto ou o melhor, já que cada vez mais é concedida às Autarquias opção de escolha mas também responsabilidade de modo a descentralizar o poder estatal. Este último funciona apenas como regulador, mesmo que as autarquias continuem a depender em muito das transferências financeiras provenientes da Administração Central (Carvalho,

2011). O Estado é, assim, visto como um árbitro que monitoriza o desempenho e avalia as regras estabelecidas pelas entidades locais (Carvalho, 2009).

Descentralizar significa também a existência de deveres e de condições que o Estado deve conceder, tais como: instaurar medidas legislativas que atuem no reforço da legalidade da descentralização; aumentar a propagação dos serviços públicos para os níveis intermédios e locais de governação e submeter os órgãos públicos a maiores níveis de responsabilização perante os cidadãos (Catarino, Faro e Vargas, 2007).

A dependência financeira das Autarquias portuguesas ao Estado, no ano 2000, rondou os 40% da sua estrutura financeira, enquanto os restantes 35% representaram os impostos municipais e apenas 5% revelaram-se em transferências financeiras provenientes da União Europeia. (Antunes, 2003).

A burocracia da Administração Local é tão pesada que a nova ideologia exige que o poder retorne ao eleito local, mas num sentido mais ético onde o setor público seja desmantelado através da extinção dos monopólios e pela privatização (Bilhim, 2004).

O administrador autárquico tem, desta forma, um paradigma que é necessário equilibrar. Se, por um lado, deve preocupar-se com a administração eficaz e eficiente dos serviços, por outro lado, deve criar proximidade com a comunidade, para que esta possa exercer o seu papel interventivo nos serviços prestados (Catarino, Faro e Vargas, 2007).

Com o ponto 3 da Resolução do Conselho de Ministros N°40/2011, foram definidos os princípios orientadores da reforma da Administração Local. Estes seguem a tendência dos princípios da Nova Gestão Pública, mais próximos das linhas orientadoras do mercado: desde a descentralização dos serviços; o reforço do municipalismo; a eficiência na gestão; o reforço da sustentabilidade da estrutura autárquica; a valorização da prestação do serviço público; e o reforço da coesão e competitividade territorial.

O uso do mercado vem alterar os papéis e as relações entre o governo local e os cidadãos, começando na estimulação da competição e terminando na privatização, através da separação entre financiador e prestador e da implementação da gestão por contrato (Carvalho, 2009). Como menciona Bilhim, “é neste novo contexto marcado por conceitos-chave como descentralização, desregulamentação, delegação, concorrência, mercado, reinvenção, qualidade de serviço e de vida (...), plataformas digitais (...), gestão centrada nas competências e nas pessoas que a governação local terá de se situar” (2004:38).

Como se pode constatar, “a gestão na Administração Pública tem que se desenvolver enquanto prática que pode e deve buscar conceitos e instrumentos na gestão aplicada ao setor privado, mas tem que reconhecer a sua especificidade, explorando potencialidades e ultrapassando limites próprios, visando os melhores efeitos da ação dos serviços públicos, com a máxima rentabilização de recursos comuns.” Portanto, a dimensão administrativa da governação local está num processo de reorientação (Catarino, Faro e Vargas, 2007) e é a perspetiva gestionária, mais conhecida por Nova Gestão Pública (*New Public Management*) que deverá orientar a gestão das autarquias locais (Neves, 2002: 169).

A par destas mudanças gestionárias e do aumento progressivo de competências e funções, assistiu-se à necessidade de reorganização interna dos serviços locais. Por essa razão, nos municípios de maior dimensão foram criadas empresas municipais, as quais podem ser unicamente dependentes de capitais públicos ou de capitais maioritariamente públicos (Equipa do fórum das Políticas Públicas, 2012).

2. Gestão de Recursos Humanos – Enquadramento

Neste segundo capítulo da Parte I será apresentado um enquadramento referente ao conceito de Gestão dos Recursos Humanos, focando especialmente a evolução do seu conceito – desde a “Administração do Pessoal” até à dita “Gestão de Recursos Humanos” e os modelos normativos inerentes a esta – *Hard* e *Soft*, explicando um pouco em que consistem e as suas linhas orientadoras, numa perspetiva integradora das atividades desenvolvidas na secção de gestão de recursos humanos do Município de São João da Madeira.

2.1 Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Conceito

2.1.1. A Administração do Pessoal

A função recursos humanos nem sempre foi consensual. Numa primeira fase, entre o final do século XIX e os anos 60 do século XX, foi considerada a ‘Administração do Pessoal’ e coincidiu com o período *taylorista/fordista*. Passou a existir a preocupação com as questões sociais dos trabalhadores, apesar da função recursos humanos permanecer essencialmente relacionada ao recrutamento e à formação fornecida apenas para colmatar a inexistência de mão-de-obra qualificada às tarefas propostas (Besseyers des Horts *apud* Serrano, 2010).

Porém, na década de 50, com o aparecimento da legislação social, os serviços de administração do pessoal começam a ser geridos por pessoas com competências jurídicas, com o objetivo principal de fazer cumprir a lei, relativamente a férias, remunerações, segurança social, entre outras. “Nesta fase, progride-se no sentido do reconhecimento do papel dos indivíduos no sistema organizacional e assume-se o pressuposto de que a

motivação e a satisfação dos trabalhadores influencia positivamente a produtividade global da empresa” (Serrano, 2010: 9).

Neste contexto e época *taylorista/fordista*, os serviços de pessoal são meras partes da empresa e são guiados por imposições das chefias, legislação e regulamentos. Os trabalhadores são encarados como um custo a evitar, verificando-se um binómio entre os objetivos económicos e sociais da empresa (Brandão e Parente *apud* Serrano, 2010).

2.1.2 A Gestão do Pessoal

A partir dos anos 60 até à década de 80, a administração do pessoal entra em desuso e entra-se numa lógica qualitativa de Gestão de Recursos Humanos, conhecida por “gestão do pessoal”.

Nesta lógica qualitativa são adotados novos modos de organização do trabalho, como a rotação, o alargamento e o enriquecimento de tarefas. É uma visão mais alargada do que são os Recursos Humanos, manifestando-se preocupações de cariz qualitativo, como a motivação e a satisfação do trabalho.

Sob esta orientação, é assim possível a “conciliação entre objetivos económicos e sociais e a conceção do pessoal como um custo começa a ceder a favor da conceção do pessoal como um recurso”, dependendo da vontade de mobilização da organização (Serrano, 2010: 11). Esta ideologia permite perceber que as pessoas são uma mais-valia para a organização e a relação estabelecida entre a organização e o trabalhador assenta no ideal de “emprego garantido” (Serrano, 2010).

2.1.3 A Gestão dos Recursos Humanos

O conceito de Gestão de Recursos Humanos desenvolve-se a partir da crise instalada nos inícios da década de 80 e é uma resposta às alterações verificadas no meio empresarial, desde a intensificação da competição, a globalização dos mercados, importância crescente atribuída ao cliente, entre outras (Tavares e Caetano *apud* Serrano, 2010).

Com esta nova conceção da função do pessoal, as mudanças tornaram-se evidentes: os dirigentes começaram a ter um papel decisivo no seio de uma organização; investiram em métodos de seleção para encontrar as pessoas com as características necessárias para ocupar os cargos e desenvolveram novas práticas na formação e requalificação profissional, do recrutamento e internacionalização dos recursos humanos (Serrano, 2010).

Para a literatura as principais diferenças entre a Gestão do Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos reside no facto desta última considerar os Recursos Humanos e o vínculo destes à organização um importante fator competitivo e uma mais-valia que permite à organização alcançar os objetivos predefinidos desde que bem geridos (Tavares e Caetano *apud* Serrano, 2010).

Em suma, como explicita Neves (*apud* Serrano, 2010) o conceito de Gestão de Recursos Humanos assume uma evolução em que termos como administração, custos, formação e negociação coletivo vão sendo substituídos por outras designações, como gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa, tornando os Recursos Humanos "...fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspetiva de desenvolvimento face ao futuro" (Neves *apud* Serrano, 2010: 15).

2.1.4 A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos

Com a chegada dos anos 90, iniciou-se também, segundo Besseyer des Horts (*apud* Serrano, 2010), a visão contemporânea de função, aplicando-se novos desafios às organizações, desde os de cariz tecnológico, económico, social e político-legal, perante os quais as empresas mobilizam os seus recursos, inclusive os RH. A GERH (Gestão Estratégica de Recursos Humanos) diferencia-se da abordagem anterior uma vez que propõe uma GRH “qualitativa e individual” (Serrano, 2010: 16).

O conceito de *competência* torna-se fundamental. Por *competência*, pode-se entender “...uma característica pessoal subjacente, bastante estável e profunda, da personalidade de uma pessoa, que está relacionada de forma causal com um desempenho eficaz e/ou superior, numa função ou situação determinada” (Spencer e Spencer *apud* DGAP, 2006: 21).

O modelo de gestão por competências comporta as seguintes aplicações:

- **Análise do Trabalho e Perfis Profissionais:** Para além de se descrever os atributos necessários para o desempenho de determinada função, o modelo de gestão por competências identifica o modo como essa função deve ser desempenhada, de acordo com as necessidades e objetivos da organização.
- **Recrutamento e Seleção:** Através deste critério procura-se recrutar a pessoa com o perfil mais adequado para determinada função, de maneira a que a organização obtenha os resultados que tanto espera.

- Formação e Desenvolvimento: Após a admissão de determinada pessoa, é importante que o indivíduo tenha acesso a formação profissional constante, virada para as necessidades da organização.
- Gestão do Desempenho: um modelo de gestão do desempenho baseia-se num sistema de avaliação do desempenho que combine aspetos como o planeamento, a gestão e a avaliação de resultados e das competências. É abordada a filosofia de “compensar pelos comportamentos”, ultrapassando o “compensar pelos resultados”.
- Planeamento de Carreiras e Sucessões: é um processo contínuo, em que se seleccionam pessoas consideradas competentes para ocuparem lugares-chave na organização, caso estes fiquem vagos. Assim, promove-se a mobilidade, quer vertical como horizontal, e também a transparência do planeamento de carreiras.
- Remunerações e recompensas: a remuneração assente no modelo de gestão por competências parte do pressuposto que o trabalhador recebe um salário maior quanto mais capacitado esteja para desempenhar um maior número de tarefas dentro da mesma organização (DGAP, 2006).

Em suma, até à década de 60 prevalece a gestão de pessoas de carácter administrativo, focando as suas atividades na resolução dos problemas quotidianos das organizações. Seguidamente, e até à década de 80, predomina essencialmente a fase da gestão, na qual se dá mais atenção às políticas de carácter humano e social e uma perspectiva de médio prazo na evolução da organização. Após os anos 80, a função entre

em desenvolvimento e procura responder aos desafios atuais por via da conciliação das opções económicas, o desejo do lucro e a progressão dos RH (Peretti *apud* Serrano, 2010).

Quadro 3 – Síntese da Evolução da Função Recursos Humanos

ETAPA DA EVOLUÇÃO	TEORIA ORGANIZACIONAL	PRINCIPAL ENFOQUE	PRÁTICAS CHAVE
Administração do Pessoal (fim século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento; Formação de chefias; Gestão de carreiras; Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; animação de grupos de trabalho; formação e requalificação; gestão de mobilidades; recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, Adaptação; Mobilização, Partilha; Antecipação

Fonte: Serrano, 2010

2.2 Modelos *Hard* e *Soft* da Gestão de Recursos Humanos

Ao considerarmos a Gestão de Recursos Humanos, torna-se fundamental destacar as duas versões que a dominam – *Soft* e *Hard*. Pode considerar-se ambos os modelos, criados por Storey, numa perspetiva de transição da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos (*Legge apud Serrano, 2010*).

O modelo *Hard*, como é explicado ao longo da literatura, apareceu na escola de Michigan e apresenta a Gestão de Recursos Humanos como uma área de gestão semelhante às restantes, transmite a ideia de “recurso” (que tem um custo); por outro lado o modelo *Soft*, defendido por Harvard, dá menos valor aos critérios quantitativos e racionais e enfatiza mais a motivação, a liderança e a comunicação, ou seja, significa “humano” (que é passível de investimento) (*Carvalho, 2009; Serrano, 2010*).

Como explicita Carvalho (2009), o Modelo *Soft* focaliza os trabalhadores como importantes nos grupos de pressão, reconhecendo, assim, a necessidade de instrumentos que permitam inverter a tensão inevitável entre eles e a gestão. Já a versão *Hard* do Michigan enfatiza menos as relações humanas, argumentando que os trabalhadores devem ser vistos tal como quaisquer outros recursos da organização (*Carvalho, 2009*).

Na Quadro 4, serão apresentadas as características dos dois modelos de GRH.

Quadro 4- Comparação dos modelos de GRH

MODELO <i>HARD</i>	MODELO <i>SOFT</i>
Instrumentalismo utilitarista	Humanismo Desenvolvimentista
Políticas de Recursos Humanos como estratégia de negócio da organização; necessárias para atingir os objetivos estratégicos.	Políticas de Recursos Humanos como estratégia de negócio da organização; mais-valia dos Recursos Humanos através do seu empenho, motivação, competências...
Consistência entre políticas, os sistemas e as práticas de pessoal com os objetivos da organização;	A Gestão de Recursos Humanos tem como missão conseguir a implicação dos trabalhadores através dos processos de comunicação, motivação e liderança;
Os Recursos Humanos são considerados uma despesa necessária à realização do negócio ao menor custo; são geridos de forma racional.	Os Recursos Humanos são proativos, são capazes de se desenvolver e merecem a confiança da gestão e a sua colaboração;
A Gestão de Recursos Humanos é dominada por aspetos quantitativos, estratégicos e de negócio;	A Gestão de Recursos Humanos é um meio capaz de tornar os trabalhadores numa mais-valia; maximiza-se o potencial humano;
Modelos centrados da Gestão de Pessoal	Modelos centrados na Gestão de Recursos Humanos

Fonte: baseado em Legge, 1995 e Tavares e Caetano, 1999, *in* Serrano, 2010

A análise comparativa apresentada no quadro 4 deixa transparecer semelhanças e diferenças entre ambos. Para Storey (*apud* Serrano, 2010), a principal diferença entre os modelos reside na abordagem da gestão do emprego, pois o Modelo *Hard* mantém a sua visão numa forma tradicional, vendo as pessoas como seres passivos e como uma despesa necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto o modelo *Soft* concebe os seus Recursos Humanos com sendo valiosos e capazes de se desenvolverem e expressarem os valores organizacionais. Apesar disso, os modelos integram a Gestão de Recursos Humanos como fator determinante na vida de uma organização, tanto ao nível

das competências, como no rigor de inserir as pessoas certas nos locais certos (Serrano, 2010).

Assim, pode-se concluir que os ideais propagados pela Nova Gestão Pública se identificam mais com o Modelo do Michigan, ou seja, a versão *Hard* baseados no controlo racional da gestão privada (Carvalho, 2006; Carvalho, 2009).

3. A Gestão de Recursos Humanos no Setor Público

Este último tópico retrata o modo como a Gestão dos Recursos Humanos se inseriu e desenvolveu no setor público. Num primeiro tópico, no caso da Administração Pública, de modo a englobar as características principais e, num segundo ponto, o caso específico da Administração Local.

Tanto a Administração Pública, como a Administração Local têm, ao longo da última década, adotado diferentes estruturas organizacionais, refletindo assim mudanças na missão ou orçamento e abordagens organizacionais e de gestão do trabalho diferentes (Condrey, 2005).

Por conseguinte, com os dois subtópicos, pretende-se principalmente relacionar os capítulos anteriores, de maneira a caracterizar a Gestão dos Recursos Humanos no setor público e local, no âmbito das reformas administrativas e permitir ver semelhanças e/ou diferenças com a gestão do setor privado.

3.1 A Administração Pública e a Gestão dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos implica saber gerir e gerir pessoas é difícil, implica mexer com emoções, sentimentos, reações... As organizações devem ser geridas com base em crenças acerca da motivação dos trabalhadores, da forma como se relacionam uns

com os outros, do uso que fazem da autoridade e do nível de confiança que neles se pode depositar (Flynn *apud* Carvalho, 2009).

No entanto, uma questão é consideravelmente oportuna: há diferenças entre gerir recursos humanos no setor público e privado? Gerir pessoas numa área tão “sensível” como é a Administração Pública é de extrema complexidade, uma vez que há novos desafios que colocam a sua gestão cada vez mais próxima e semelhante à gestão dos recursos humanos do setor privado, consequência produzida pela reforma administrativa, o que conduz a mudanças significativas no departamento de pessoal (Condrey, 2005).

Genericamente, as técnicas utilizadas nos dois contextos (público e privado) são semelhantes. Os conceitos utilizados possuem nomes idênticos – recrutamento, seleção, formação, avaliação do desempenho, remuneração... – contudo, no contexto público existem mais constrangimentos e condicionalismos fazendo jus ao seu lado mais burocrático e hierárquico. É algo que o setor privado desconhece, já que se encontra regulado pelo “princípio da igualdade das partes no contrato de trabalho” (Bilhim, 2004: 49).

Ao longo dos anos, a natureza do trabalho e do local de trabalho transformaram-se drasticamente, adaptando-se aos avanços tecnológicos e à necessidade de se comunicar mais rápido do que anteriormente (Condrey, 2005). Para fazer face às novas exigências, como salienta Vidigal, é necessário “...repensar as formas de gerir os recursos humanos para uma Administração Pública adaptada à Sociedade da Informação e do Conhecimento” (2002: 219).

Assim, entre os anos 80 e 90, as alterações mais surpreendentes ao nível da gestão de recursos humanos no contexto público são sobretudo relativas à descentralização da

gestão do pessoal e ao desmembramento da estrutura de carreiras, dando lugar a formas mais “achatadas”. Uma outra alteração verificou-se na redução do pessoal (o chamado *downsizing*) e, por fim, tem-se generalizado o contrato individual de trabalho (Rocha, 2007).

Quadro 5 – Evolução dos efetivos na administração pública em Portugal

Ano	Nº Efetivos
1968	195 755
1979	372 086
1983	435 795
1988	485 368
1996	638 938
1999	716 418
2005	747 880
2006	726 523
2007	708 507
2008	692 279

Fonte: IRHFP/DGAP *in* Mozzicafreddo e Gouveia, 2011

Quadro 6 – Parte do emprego público no emprego total (em %)

	1979	1985	1990	1996	1997	1999	2002	2005	2007
Alemanha	-	15,5	15,1	-	12,9	12,3	13,5	-	-
Espanha	-	13,8	14,0	-	15,7	15,2	14,1	-	-
Finlândia	-	25,3	23,2	-	25,0	24,3	-	-	-
França	-	20,5	20,4	-	21,3	-	-	-	-
Inglaterra	-	21,6	19,5	-	12,9	12,6	-	-	-
Irlanda	-	20,2	17,4	-	15,9	14,6	-	-	-
Portugal	9,5	12,1	-	13,5	15,5	15,2	14,5	13,2	12,5

Fonte: OCDE *in* Mozzicafreddo e Gouveia, 2011

Nos quadros acima apresentados, pode-se confirmar que, no caso de Portugal, há tendência para uma descida regular do número total de efetivos na Administração Pública, tendência esta confirmada entre os países europeus, embora com percentagens naturalmente distintas.

Além dessas mudanças ocorreram outras ao nível da flexibilidade na fixação de salário nas entidades públicas dotadas de autonomia; no novo sistema de avaliação do desempenho, que trouxe influências significativas nas formas de pagamento; e o número de contratos a prazo aumentou (Rocha, 2005). Isto significa que a ideia de segurança profissional e de carreira na Administração Pública tende a se esmorecer e desvalorizar (Aucoin *apud* Rocha, 2005).

A responsabilidade pela GRH no setor público, segundo Condrey (2005), é compartilhada entre os líderes políticos, que são responsáveis por autorizar os sistemas de gestão do pessoal e por estabelecer os seus objetivos; os gestores e supervisores e os

departamentos de recursos humanos, os quais definem e implementam os sistemas de gestão do pessoal ou ajudam a ir ao encontro das metas estabelecidas.

Como menciona Almodovar,

“Adequar a Administração à evolução da sociedade, da economia e da cultura é o desafio que em matéria de modernização administrativa tem vindo a ser seguida e que é necessário prosseguir. A utilização adequada das pessoas no setor público ou privado implica compreender tanto as necessidades individuais como organizacionais, por forma a que o potencial dos recursos humanos possa ser plenamente utilizado.” (2002: 291)

As novas medidas estratégicas, segundo Espírito Santo (2002), implicam transformações nas organizações, aos mais variados níveis, desde a prestação de serviço ao cidadão, à execução dos processos administrativos até ao modo como os serviços interagem entre si e se comunicam. “Ser funcionário público não pode nem deve ser um estigma de incompetência...” (Vidigal, 2002: 215). É fundamental apresentar o funcionário público como alguém capaz de aprender ao longo da vida profissional e que goste realmente daquilo que faz.

O sucesso destas novas medidas estratégicas depende em muito dos recursos humanos e do seu desempenho. Como salienta Espírito Santo, “...o comportamento nasce da motivação, e quando motivadas a utilizar o seu talento, as pessoas e grupos evidenciam características e desempenhos que vão muito além do que se lhes exige...” (2002: 232). Por esse motivo, ao reinventar as funções das pessoas dentro da organização está-se a reconhecer que o indivíduo possui potencial para crescer e mudar e, assim, o fator

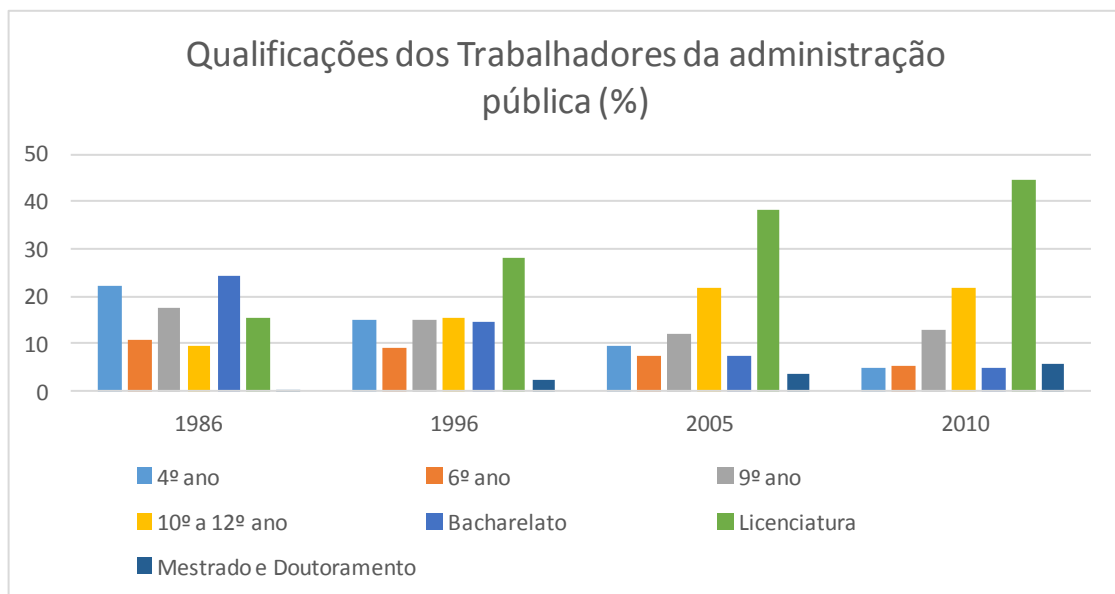
humano dentro de uma organização pública é expandido através da aprendizagem contínua.

No entanto, ao mesmo tempo que se reconhece o valor das pessoas dentro da Administração Pública, adotam-se medidas que ameaçam a sua estabilidade e confiança no sistema, nomeadamente no que diz respeito à segurança de emprego e remuneração (Araújo, 2004).

O grande problema dos RH na Administração Pública encontra-se no facto de existirem serviços que têm funcionários a mais, contudo com baixa qualificação profissional e, outros serviços, em franco crescimento e reestruturação, com funcionários a menos (Almodovar, 2002).

Não obstante, a evolução das qualificações na administração pública é significativa. Regista-se uma diminuição efetiva dos menos qualificados e um acréscimo significativo dos mais qualificados, como é possível observar no gráfico seguinte.

Gráfico 2 – Qualificações dos trabalhadores da Administração Pública (%)



Fonte: DGAEP *in* Batista e Silva, 2012

Gerir na Administração Pública é, portanto, um desafio de grande proporção, pois encontra-se recheado de pormenores e especificidades... ou porque não existem os recursos suficientes, porque é necessário motivar pessoas que não têm autoestima e reconhecimento social...ou porque em períodos de crise não é possível recompensar o esforço e mérito dos funcionários, a não ser pelos sistemas intocáveis de qualidade e pelo ambiente social do trabalho (Vidigal, 2002). Por isso, as entidades devem valorizar aspetos como a autonomia, o espaço para inovar e partilhar conhecimentos e, além de valorizar, deve ser capaz de lhes dar continuidade, aproveitando as suas aptidões e oportunidades para progredir (Toscano, 2012).

3.1 Os Recursos Humanos na Administração Local

O capital humano, tal como na Administração Central, é de extrema relevância na Administração Local e considerado “a plataforma para o êxito numa mudança exigente” (Rodrigues, 2002: 227).

A vertente tradicional levava a Administração Local a ser um dos grandes empregadores dentro da Administração Pública. Contudo, esta ideologia parece ter os dias contados, como explica Bilhim (2004). Uma das mudanças mais visíveis, é o facto do Presidente da Câmara mudar o seu carácter mais político, para um perfil mais de gestor, assumindo-se como um importante agente económico, demarcado pelo princípio da subsidiariedade³, demarcando assim o início da descentralização administrativa e de poderes (Barradas, 2002).

³ “O princípio da subsidiariedade visa determinar o nível de intervenção mais pertinente nos domínios de competências partilhadas entre a UE e os Estados-Membros. Pode ser uma ação a nível europeu, nacional ou local. Em todo o caso, a UE só pode intervir se estiver em condições de agir de forma mais eficaz do que os Estados-Membros.” (adaptado. Art. 5º, Tratado sobre o Funcionamento da UE)

Para as mudanças referidas anteriormente e decadência do modelo tradicional, contribuíram diversos fatores, tais como o reconhecimento dos direitos sindicais dos funcionários, o direito à greve, a liberdade sindical e, por último, o conceito de interesse e serviço público alterou-se (Bilhim, 2004). As novas filosofias de gestão provocam a queda da superioridade na Administração Pública, ao mesmo tempo que incentivam o cidadão a ser o centro do interesse e serviço público.

Segundo Pollitt e Bouckaert (*apud* Araújo, 2004), as novas tendências de trabalho mais ligadas às novas tecnologias e a pressão para a reforma da administração pública, levaram os funcionários a fazerem mudanças que fazem sentido ‘localmente’. Consequentemente, estas mudanças “...resultam em ganhos de produtividade, qualidade dos serviços, transparência e equidade” (Araújo, 2004: 9). É, por isso, necessário dar valor ao Ser Humano no seu local de trabalho, como um potencial sempre em desenvolvimento desde que seja devidamente acompanhado, enquadrado e tenha meios suficientes para a sua formação profissional. Porventura, se não existir a creditação no potencial humano da instituição o desenho organizacional, qualquer que ele seja, não tem êxito efetivo (Rodrigues, 2002).

Todavia, a literatura aponta para vários constrangimentos inerentes à GRH na Administração Pública e Local relacionados com “a rigidez de procedimentos, o recurso pouco frequente a mecanismos de recompensa e a inexistência de soluções remuneratórias para distinguir os funcionários” (Barradas, 2002: 316). Continua a ser extremamente difícil implementar medidas na Administração Pública e Local que impliquem a horizontalização das estruturas e a responsabilização pelos resultados, pois é visível a predominância do modelo tradicional nas mais variadas vertentes. Contudo, como explica Barradas, parece existir “...um déficit de liderança nas Câmaras Municipais

(...) dado que toda a Chefia é chamada a desempenhar o papel de Gestor de Recursos Humanos, independentemente da respetiva área de formação ou área técnica que coordena” (2002: 323). Por essa razão, os dirigentes do século XXI deverão ser verdadeiros ‘líderes’, capazes de potenciar o desempenho das pessoas que coordenam, capitalizando os seus pontos fortes e os seus conhecimentos, em vez de as forçar a adaptar-se a modelos comportamentais predefinidos (Almodovar, 2002).

De modo a concluir, a Administração Local parece estar em busca dos seus próprios caminhos relativamente à GRH. As organizações, como explica Barradas (2002), não mudam sem as pessoas que nela trabalham. É nas pessoas que reside a força da mudança, a “chave de qualquer reforma, modernização ou reengenharia...” e a Administração Local pode “trilhar um novo caminho neste sentido!” (Barradas, 2002: 324).

Capítulo III – Metodologias de Recolha de Informação e Cronologia das Atividades

1. Opções Metodológicas

1.1 Objetivo de Estudo

Este relatório apresenta as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e que são de extrema importância para o funcionamento da Câmara Municipal enquanto instituição do poder local e para o desempenho dos seus funcionários, nomeadamente o mapa de pessoal, focando a “Caracterização dos Postos de Trabalho” e o Balanço Social.

Por esse motivo, o objetivo deste relatório é analisar as atividades do estágio, considerando a caracterização dos recursos humanos da Câmara Municipal de S. João da Madeira e tendo em vista demonstrar a importância da sua gestão e potencial.

1.2 Estratégias Metodológicas

No âmbito prático do estágio as tarefas foram propostas pela Chefe de Divisão da Divisão Administrativa e de Gestão de Recursos Humanos.

Para alcançar tanto o objetivo principal, como os objetivos secundários, é necessário optar por algumas metodologias e, por isso, a melhor forma para obter as informações necessárias neste caso é através da análise documental e da observação direta e participante no ambiente de trabalho na secção de gestão de recursos humanos, uma vez que assim se consegue compreender e perceber os métodos laborais que permitem gerir o pessoal afeto ao Município, bem como colmatar as suas necessidades. Pretende-se, assim, uma metodologia de cariz qualitativo. De tal forma, é relevante esclarecer o conceito de “pesquisa qualitativa”, segundo Jones (*apud* Quintana, 2007):

“A pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira auto-consciente para suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística.”

Neste sentido, a pesquisa qualitativa abre caminho a várias possibilidades e não se foca apenas em números e dados concretos, meramente estatísticos. A pesquisa qualitativa permite, de certa forma, analisar e interpretar de várias formas um mesmo caso, conforme o caminho que queremos percorrer para alcançar o objetivo proposto. É essa a ideia principal que Quintana, citando Jones, permite transmitir ao mencionar a multiplicidade de significados e a abertura que as metodologias de cariz qualitativo oferecem a um projeto de investigação ou a qualquer outro género de trabalho que se alicerce desse modo.

No caso específico do relatório, e relativamente ao tema deste e às atividades realizadas, especificamente na análise e descrição de funções a técnica mais utilizada focou-se na observação direta. Apesar de esta ter como desvantagem ser um método bastante moroso e que implica bastante tempo, é um procedimento capaz de verificar as responsabilidades aplicadas ao funcionário de determinado cargo e as condições em que este está inserido. Além disso, o funcionário não precisa de se ausentar do seu trabalho para que possa ser analisado. A sua rotina normal de trabalho pode permanecer conforme o estabelecido

Contudo, apesar de não ter sido proposta a elaboração de qualquer entrevista estruturada, foi necessário falar com alguns dos trabalhadores, cujas funções são ambíguas. Desenvolveu-se assim uma espécie de “entrevistas exploratórias”, para retirar alguns apontamentos extras sobre o que foi anteriormente delineado. Estas entrevistas foram idealizadas em moldes de conversa informal, para permitir encontrar pormenores acerca de funções mais difíceis de distinguir.

As informações conseguidas através das opções metodológicas nesta atividade deviam obedecer a três questões:

- O que o funcionário faz?
- Como é que o funcionário faz?
- Por que razão o funcionário faz?

Por outro lado, para conseguir executar o Balanço Social, a técnica utilizada é principalmente a análise documental, através de outros documentos elaborados durante o ano anterior que dão as informações necessárias para a realização desta tarefa. Um documento exemplificativo é o documento onde se inserem as ações de formação a que os funcionários vão.

Portanto, a metodologia de pesquisa que se enquadra melhor no relatório é a que possui carácter qualitativo, não retirando a importância à análise estatística e ao conteúdo meramente quantitativo que se encontra igualmente presente, mas não de forma tão acentuada.

2. Cronologia de execução das atividades

No primeiro dia de estágio, foi desde logo estabelecida a primeira tarefa a ser cumprida. Para além de dar auxílio em alguns processos administrativos dos técnicos da Secção de Gestão de Recursos Humanos, a tarefa principal que foi proposta baseou-se em realizar a análise e descrição de funções da autarquia. Esta tarefa nunca tinha sido realizada anteriormente, logo tornou-se uma experiência nova, com muita pesquisa e relutância antes de cumprir qualquer atividade final.

A concretização da Análise e Descrição de Funções aconteceu desde o início do estágio (Outubro) até meados de Dezembro, altura em que foi a Assembleia Municipal para aprovação.

Após esta fase, continuei a auxiliar nos processos administrativos e a cumprir algumas etapas dos concursos públicos, desde elaboração de atas, certificados de afixação, verificação dos documentos dos candidatos, entre outras tarefas, e também comecei a organizar os processos das pessoas que estão inseridas em projetos do IEFP, os chamados CEI e também os Estágios-Emprego, bem como a elaborar os seus contratos de trabalho e calcular as respetivas bolsas mensais e subsídios de refeição, esta última todos os meses para os CEI.

No entanto, além dessas tarefas, foi-me proposto aprender as funcionalidades do programa informático que gere a assiduidade dos trabalhadores, para que assim se possa controlar devidamente o registo de faltas e o saldo de horas de trabalho. Portanto, desde Março até Maio a minha tarefa principal baseou-se na assiduidade dos trabalhadores.

Entre estas tarefas, pude ainda ajudar a preparar o balanço social, essencialmente no que se referia às ações de formação e ao número de dias de falta dos trabalhadores e as respetivas razões. Contudo, tive especial atenção em todos os tópicos e parâmetros

obrigatórios para a concretização do Balanço Social, para que aquando da análise das atividades fosse possível estabelecer situações concretas de caracterização dos recursos humanos e que, além disso, permitisse demonstrar a relevância que a sua gestão tem.

Desta forma, seguidamente relatarei as tarefas por mim realizadas, contudo darei ênfase às que me possibilitam responder ao objetivo proposto.

Capítulo IV – Descrição das Atividades de Estágio

Considerado já na fase inicial do relatório, o capítulo IV será uma descrição e explicação teórica das atividades concretizadas durante o estágio.

A experiência de estágio em contexto de trabalho na autarquia de S. João da Madeira permite adquirir uma certa familiarização com o funcionamento dos serviços públicos.

Primeiramente, será relatado os principais tópicos orientadores da análise e descrição de funções e do mapa de pessoal, seguidos dos que regem a elaboração do Balanço Social, bem como todas as atividades secundárias neles envolvidas.

Após esta parte introdutória das atividades, será apresentada a análise das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, sendo possível fazer algumas constatações relativas aos recursos humanos da autarquia e aos conteúdos apreendidos ao longo dos setes meses de estágio.

1. A Análise e Descrição de Funções como ferramenta de gestão de recursos humanos

O presente subcapítulo explicitará a primeira atividade que desenvolvi no estágio, que se debateu como a realização, pela primeira vez, da caracterização do posto de trabalho dos funcionários da Autarquia.

O potencial humano do Município é importante de ser reconhecido, uma vez que é com ele que se produzem melhorias para o bom funcionamento das várias unidades orgânicas e da Autarquia num todo. Por esse motivo, é necessário entender as

características de cada posto de trabalho e as vantagens que trazem para esse tal ‘bom funcionamento’.

1.1 Mapa de Pessoal e Análise e Descrição de Funções: enquadramento

Todos os anos as Autarquias são obrigadas por lei a elaborar um mapa de pessoal, onde constam os postos de trabalho ocupados e, também, os que se preveem ocupar no ano seguinte. Como refere o Artigo 5º da Lei 12-A/2008, “os mapas de pessoal contêm a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades...”, bem como a “...caracterização das carreiras gerais em função do número e designação das categorias em que se desdobram...”.

É perante a análise da caracterização do mapa de pessoal que as unidades orgânicas verificam se existem funções com trabalhadores em excesso ou, porventura, insuficientes. Por isso, para os processos de recrutamento, é fundamental analisar o mapa de pessoal, com a respetiva caracterização do posto de trabalho, delineando-se uma estratégia eficaz de gestão de recursos humanos na qual a Câmara Municipal de S. João da Madeira apostou no ano 2014.

Pela primeira vez, além da realização do mapa de pessoal onde apenas constam os totais numéricos de cada posto de trabalho com respetiva carreira/categoria e nível habilitacional, foi elaborado um documento anexo com a respetiva análise e descrição das funções existentes no Município.

A descrição das funções, como Peretti menciona, “deve incluir todos os aspetos essenciais, enunciando o conjunto de atividades desenvolvidas pelo seu titular. O sucesso

de um recrutamento ou de uma mudança de função depende da qualidade desta descrição. É necessário que dê uma informação completa e objetiva.” (1997: 158)

Por esse motivo, é importante entender “função” como,

“Conjunto de tarefas integradas em postos de trabalho inseridos em unidades de trabalho diferenciadas, com características semelhantes em relação a aptidões, exigências e responsabilidades inerentes à concretização das referidas tarefas, ainda que variem os meios e algumas condições gerais, ambientais ou de organização.” (Peretti, 1997: 157).

Segundo alguma literatura os métodos mais eficazes para a concretização deste trabalho são a entrevista, o inquérito por questionário e a observação direta, sendo que é possível a junção dos vários métodos (Sousa *et al*, 2006; Gomes *et al*, 2008; Ivancevich, 2008 *apud* Viegas, 2013).

A descrição de funções não é apenas importante para os postos de trabalho existentes, mas também para os previsionais, pois é importante delinear aquilo que realmente se pretende para ocupar o posto de trabalho a preencher. Torna-se mais fácil escolher alguém se estiverem previamente definidas as características às quais os candidatos têm de corresponder.

Por conseguinte, até para definir objetivos no que diz respeito à avaliação do desempenho é relevante conseguir interpretar o que cada funcionário faz no seu posto de trabalho, independentemente das suas habilitações e unidade orgânica a que pertence.

Com efeito, a análise funcional constitui um alicerce importante para a seleção e recrutamento, a gestão de desempenho e, muitas vezes, a gestão de competências. Além

disso, permite racionalizar os processos de trabalho, reorganizar o trabalho e as equipas, incrementar a responsabilização, entre muitos outros aspetos que poderá abranger. Sumariando, permite recolher dados úteis para observar alterações estruturais na organização; coordenar os sistemas de avaliação e gestão do desempenho conforme os objetivos que se pretende que o funcionário atinja; observar necessidades de recrutamento e seleção; cumprir requisitos para as normas da qualidade; dar a conhecer a cada funcionário as suas tarefas e responsabilidades por escrito; e também gerir as compensações e carreiras (Moniz, 2010). Este projeto surge como uma ferramenta importante para as organizações se moldarem a novas situações e, portanto, garantirem a sua sustentabilidade.

1.1.1 Elaboração do Mapa de Pessoal 2014

O mapa de pessoal deve ser elaborado tendo em conta o número de funcionários por unidade orgânica e os postos previsionais para o ano em causa.

A construção de um mapa em Excel, dividido pelas unidades orgânicas, com as categorias profissionais existentes em cada uma, juntamente com o número de postos de trabalho efetivos, os previsionais e respetivas habilitações, identificam aquilo que se prevê que seja o conteúdo do Mapa de Pessoal.

Contudo, anexo ao mapa de pessoal, seguiu um documento intitulado “Caracterização dos Postos de Trabalho”. Para a sua elaboração, foram necessários vários meses de pesquisa e perceção das tarefas efetuadas por cada um dos funcionários. Por isso, os passos tomados foram os seguintes:

1º Passo – Primeiramente, tornou-se necessário conhecer o processo individual de cada funcionário pelo respetivo Departamento e estudar um pouco da sua história enquanto trabalhador da Câmara Municipal. Além disso, ainda numa fase muito inicial, pesquisei a “Caracterização dos Postos de Trabalho” de outros municípios, de maneira a perceber o que se pretendia realmente.

2º Passo – Seguidamente, através do processo individual, fui relacionando a pessoa com uma determinada área profissional e estabelecendo várias hipóteses de funções para que, em fase posterior, fosse mais fácil descrever e analisar a sua área funcional. Para facilitar a pesquisa, e em concordância com a chefia, optamos por restringir a metodologia à observação direta, à análise documental e à “entrevista”, num modo mais exploratório, sem guião pré-estabelecido, apenas com algumas referências às possibilidades de funções existentes ou questões abertas, por exemplo, “Explique quais as funções que exerce no seu posto de trabalho.”

3º Passo – Após o trabalho mais teórico e moroso, estabeleci contacto com alguns dos funcionários de modo a confirmar o conteúdo do seu posto de trabalho e respetivos níveis habilitacionais. Quando não era possível conversar pessoalmente com a pessoa em causa, procedia-se a uma de duas opções: falar com o dirigente da unidade orgânica a que o funcionário pertence ou, por sua vez, o encarregado responsável pela área em questão, ou enviar por *e-mail* as diversas opções de funções existentes para aquela profissão e, caso fosse necessário, modificar as hipóteses, acrescentar ou retirar.

4º Passo – Por fim, preencheu-se o mapa em Excel com as competências e funções que se pretende que as carreiras gerais possuam e, depois, consoante a unidade orgânica são expostas as respetivas áreas de atividade e funções de cada um dos funcionários.

Com efeito, no documento final consta para cada unidade orgânica as categorias profissionais que nela exercem funções, com a respetiva modalidade jurídica, as atribuições/competências/atividades, a área de formação e o número de lugares preenchidos com a mesma atribuição.

Assim, foi possível compreender o papel que cada um possui para o funcionamento dos equipamentos municipais, desde fórum municipal, equipamentos desportivos até aos culturais, jardins e arruamentos.

Em suma, a análise de funções aplica-se nos mais diversos casos e permite conhecer o que será necessário no futuro; determina com mais precisão as características do trabalho a desenvolver, bem como o perfil pessoal que os candidatos devem possuir; identifica as responsabilidades de cada função e determina os indicadores de desempenho a alcançar; revela as diferenças e semelhanças entre os postos de trabalho; ajuda a esclarecer as necessidades de formação de cada trabalhador; permite uma melhor adaptação entre a pessoa e o trabalho; e, por último, facilita a mudança devido ao conhecimento sempre atualizado das funções existentes na organização.

2. Balanço Social. a responsabilidade social emergente no Município

Como foi exposto no capítulo II, a Administração Local sofreu vários processos de reforma administrativa que lhe proporcionaram uma autonomia crescente e uma maior

preocupação com o capital humano, à semelhança do que acontece nas empresas do setor privado.

Focando a sua ótica na prestação de um serviço público de qualidade, os recursos humanos do município são a pedra basilar para o desempenho e desfecho da missão da Câmara Municipal de São João da Madeira. Torna-se, portanto, importante evidenciar pontos fortes e fracos da gestão social dos recursos humanos, a eficiência dos investimentos sociais e os programas de ação que visem a realização pessoal dos trabalhadores.

2.1 Noção de Responsabilidade Social

Tendo como um dos objetivos o bem comum, a Administração Pública tem de estar ao serviço de uma sociedade multifacetada, com diferentes necessidades e oportunidades. Dessa forma, é importante reconhecer a importância da responsabilidade social, até porque aproxima a instituição dos seus funcionários, na defesa dos seus direitos, como por exemplo nas condições de trabalho, na conciliação trabalho-família; nos processos de recrutamento e seleção com critérios mais ajustados às necessidades e na redução do desperdício, permitindo controlar melhor os gastos e consumos.

O conceito de Responsabilidade Social sofreu nos últimos anos um reconhecimento enorme, pois é visto como uma forma de potenciar o desenvolvimento organizacional. Por "Responsabilidade Social" pode-se entender "o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela" (Ashley, 2002 *apud* Moraes, s.d: 3).

Segundo a lógica deste conceito, a organização deve assumir perante os seus cidadãos obrigações de carácter moral, além do que está previamente definido por lei, para assim contribuir para o desenvolvimento sustentável da população, numa perspectiva de melhoria contínua dentro e fora da organização.

2.2 Desenvolvimento do Balanço Social

Em virtude da relevância progressiva que o conceito de “Responsabilidade Social” obteve no setor empresarial, foi considerada a execução do Balanço Social à Administração Pública, como resposta à necessidade de transparência por parte das organizações do setor público.

Inicialmente a sua elaboração foi proposta a título voluntário através do decreto-lei nº 155/92. Contudo, devido à pouca adesão, e à semelhança do que ocorria no setor privado, em 1996 foi tornada obrigatória a apresentação anual do balanço social dos organismos autónomos da Administração Pública com mais de 50 funcionários. Como consta no número 5 do artigo 4º do decreto-lei 190/96, as autarquias devem elaborar os seus balanços sociais até 31 de Março (1º trimestre do ano), com referência a 31 de Dezembro do ano transato e remeter os mesmos para a DGAL.

Segundo a DGAL (2014) “o balanço social aglutina um conjunto de informação que permite a observação da política de gestão dos recursos humanos de uma organização mas também a forma como esta procurou alcançar os seus objetivos estratégicos.” A alínea 1 do artigo 3º do Decreto-lei 190/96 de 9 de Outubro considera mesmo que “o balanço social deve ser elaborado de forma a incentivar e garantir a efetiva participação dos trabalhadores de cada serviço ou organismo...”.

Partindo desses pressupostos, a Câmara Municipal de S. João da Madeira, cumprindo os dispostos legais, procede à elaboração do balanço social. Este compreende vários parâmetros de cariz socioeconómico, que evidenciam e caracterizam o perfil da força de trabalho existente, tais como: o número total de trabalhadores e a sua categorização profissional, a relação jurídica com a entidade (se é CTTI – Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado ou CTTD – Contrato de Trabalho por Tempo Determinado), a sua distribuição etária, com a respetiva distinção de género, o nível de escolaridade, o número e horas de formações internas ou externas em que os funcionários municipais participaram, contabilização das ausências discriminando os vários motivos (desde casamento, maternidade, falecimento de familiares...), os gastos dispendidos com os funcionários e os respetivos encargos e prestações sociais, entre outros itens que salientam o funcionamento dos serviços camarários.

O balanço social visa demonstrar a responsabilidade social das organizações, por esse motivo reconhecem-se falhas, verificam-se custos, analisa-se o perfil dos recursos humanos, como a sua idade, as suas habilitações, as ações de formação em que participaram, entre outras. Por outras palavras, o Balanço Social é um instrumento de prestação de contas, um ‘espelho’ do que se passa na autarquia.

2.2.1 Elaboração do Balanço Social

Para elaborar o Balanço Social é importante, durante o ano, recolher informação sobre os mais diversos assuntos relacionados aos recursos humanos. Após ter a informação toda completa a elaboração do balanço social consiste no preenchimento de tabelas em Excel para simplificar a compreensão e análise dos dados.

A entrega do Balanço Social à DGAL implica a inscrição dos dados nas tabelas que se encontram na página *online* e esses dados têm de estar em conformidade uns com os outros, uma vez que qualquer diferença implica que as informações não sejam validadas e, assim, não enviadas até que se detete(m) o(s) erro(s) e sejam corrigidos.

Depois dessa tarefa é também elaborado um documento síntese dos dados do Balanço Social, que se denomina “Caracterização dos Postos de Trabalho”.

Por esta forma, o balanço social das autarquias e neste caso o da Autarquia de S. João da Madeira propicia uma análise comparativa bastante útil, dado que demonstra a evolução dos recursos humanos nos anos anteriores, numa ótica de planeamento e gestão do capital humano.

3. Outras Tarefas de Estágio

A experiência laboral proporcionada pelo estágio curricular não se focou apenas nas tarefas descritas anteriormente. Além dessas tarefas, e como o estágio ocorre durante um período consideravelmente longo, trabalhei outras áreas que a secção de gestão de recursos humanos aborda. Essas áreas são igualmente importantes para o funcionamento da instituição, pois implicam procedimentos que se “repetem” mensalmente.

Os subtópicos seguintes retratarão essas tarefas e explicarão sucintamente em que consistem.

3.2 Os programas do IEFP na CM SJM

A Câmara Municipal de S. João da Madeira, através de programas de incentivo à empregabilidade do IEFP, como os “Estágios Emprego” e “Contratos Emprego-Inserção”,

possui, para além dos seus funcionários efetivos e prestadores de serviços, vários projetos onde inserem pessoas inscritas no centro de emprego.

Os “estágios emprego”, tal como o nome indica são estágios com cariz profissional, que inserem na vida ativa jovens entre os 18 e os 30 anos de idade durante um período máximo de 12 meses. Estes jovens com níveis diferentes de habilitações são remunerados consoante o nível em que se encontrem no QNQ – Quadro Nacional de Qualificações. (IEFP, 2014b)

O trabalho desenvolvido pelos estagiários profissionais tem a comparticipação do IEFP de 100% (caso seja o primeiro estagiário) ou 80% nos restantes casos.

Relativamente aos CEI, estes são pessoas desempregadas, beneficiárias de subsídio de desemprego. Quando a Câmara verifica a existência de alguma lacuna em postos de trabalho, candidata-se *online*, através do portal netemprego.gov, a esta medida. Após aprovação por parte do IEFP, são chamadas a entrevista algumas pessoas e daí escolhem-se as previstas para determinado projeto, com duração máxima prevista de 12 meses, conforme a tarefa a designar. Estes CEI, além de continuarem a usufruir do subsídio de desemprego, passam a receber uma bolsa mensal, correspondente a 20% do IAS – Indexante de Apoios Sociais (atualmente, o IAS está fixado em 419,22€), juntamente com subsídio de alimentação e, em alguns casos (quando a pessoa pertence a outra freguesia que não S. João da Madeira), subsídio de transporte. (IEFP, 2014a)

Os CEI podem faltar justificadamente até 4 dias por mês para procura ativa de emprego. Além desses dias serão consideradas faltas justificadas outras razões (ex. doença) ou cumprimento de deveres.

Neste sentido, durante o decorrer do estágio curricular, uma das tarefas que desenvolvi relacionou-se com a elaboração dos contratos quer dos “estágios emprego”, quer dos CEI.

Esses contratos são elaborados segundo a minuta de contrato previamente estabelecida pelo IIEFP, de modo a simplificar o processo e, assim, proceder ao seu envio com mais rapidez para o Centro de Emprego. Esse mesmo contrato é elaborado em duplicado, sendo um exemplar para o Município e outro para o beneficiário do IIEFP-

As pessoas integrantes dos projetos ao receberem sempre um exemplar do contrato devidamente assinado pelos próprios e pelo vice-presidente da Câmara, ficam assim a conhecer os seus deveres e direitos, relativamente ao posto que ocupam, ao regime de faltas, ao período de dispensa, entre outras dimensões. Para o Centro de Emprego é enviada uma cópia do respetivo contrato.

Um facto importante e até interessante destes projetos é que, recentemente, os mesmos beneficiários têm direito a 30 dias de dispensa do projeto, prolongando assim a sua duração. No entanto, pode-se questionar a fiabilidade dessa medida, já que em períodos complicados para o Município, como são os meses de Verão, principalmente Agosto, podem usufruir da dispensa e, o que antes se pensava que colmataria uma falha de mão-de-obra traduz-se na mesma lacuna nos postos de trabalho.

Além da elaboração dos contratos, fiquei igualmente encarregue do mapa de assiduidade que os estagiários e os CEI têm de assinar para atestar a sua presença no local de trabalho ou, por outro lado, caso falem, apresentarem a respetiva justificação. Com a justificação apenas é retirado o subsídio de alimentação relativamente aos dias de falta. Sem a respetiva justificação, além do subsídio de alimentação, são descontados os dias de faltas na bolsa mensal.

As tarefas que acompanham os procedimentos inerentes ao IEFP acompanharam-me ao longo de todos os dias dos meses, dado ser fundamental acompanhar quase que diariamente estes processos, especialmente os CEI para calcular devidamente as respetivas bolsas mensais e subsídios de alimentação.

3.3 Ações de Formação Profissional

Além das tarefas mencionadas nos tópicos anteriores, fui realizando inscrições em ações de formação externas dos funcionários que pedem à Secção de Gestão de Recursos Humanos a sua inscrição.

Usualmente, a inscrição é feita pela página da internet da entidade formadora, sendo depois necessário autenticá-la com a assinatura, normalmente, do vice-presidente da Câmara Municipal e depois com carimbo ou o selo branco da Autarquia.

Com a devida confirmação do sucesso da inscrição por parte da entidade formadora, avisa-se o trabalhador para esse facto.

Só após a ação de formação e receção do respetivo certificado de participação, é que se volta a ter alguns procedimentos a realizar, tais como confirmação da receção do certificado e inserção dos dados na base de dados em Excel das ações de formação do ano corrente. Com os dados devidamente inseridos, é fundamental colocar uma cópia do certificado no processo individual do trabalhador e levar o original até ao próprio para ficar em sua posse.

Estes procedimentos, apesar de simples, possuem um carácter importante devido à forte ligação que o tema “ações de formação” tem para a gestão de recursos humanos e para a execução de outras tarefas com fins estatísticos e sociais, como é o balanço social. Com a base de dados em Excel sobre as ações de formação em que os funcionários vão

participando consegue-se perceber as principais áreas de formação, bem como controlar na assiduidade os dias de faltas nesse sentido e registrar a receção do certificado.

Capítulo V – Análise interpretativa das Atividades de Estágio

A importância crescente da função RH é determinante para observar o que se passa na Administração Local, neste caso, no Município de São João da Madeira.

1. Análise dos Recursos Humanos da Autarquia de São João da Madeira

Atualmente, a Autarquia conta com 256 trabalhadores e uma taxa de feminização⁴ situada nos 51,5%, segundo dados do Balanço Social de 2013, o que significa uma redução de cerca de 2% de trabalhadores face ao ano 2012, cujo efetivo contava com 262 trabalhadores. De acordo com o previsto no artigo 65º da Lei do OE (Orçamento de Estado) para 2013 é imposta a redução de, no mínimo, 2% do número de trabalhadores, perante os existentes em 31 de Dezembro de 2012, logo, verifica-se que esse requisito foi cumprido, sendo que a redução foi de 6 trabalhadores e a lei exigia 2%, ou seja, 5 trabalhadores.

A redução do número de efetivos deveu-se a diversas causas. O quadro seguinte demonstrará o cumprimento da redução de trabalhadores prevista no Orçamento de Estado.

Quadro 7 – Entrada de trabalhadores em 2013 na CM SJM

Entrada de trabalhadores no ano 2013	
1 Assistente técnico – som e luz	1
2 Assistentes Operacionais	2
16 Assistentes Operacionais – Sazonais das piscinas	16
1 cedência de interesse público	1
Total de entradas ano 2013	20

Fonte: Balanço Social, 2013

⁴ A elevada taxa de feminização no município pode ser explicada pelo simples facto da entrada massiva de mulheres no ensino superior, comparativamente ao sexo masculino.

Quadro 8 – Saída de trabalhadores em 2013 na CM SJM

Saída de trabalhadores no ano 2013	
1 cedência de interesse público	1
2 aposentações	2
3 caducidades de contrato	3
16 assistentes operacionais – sazonais das piscinas	16
1 falecimento	1
1 licença sem vencimento > 1 ano	1
2 caducidades do contrato Emprega Habitar S. João	2
Total de saídas ano 2013	26

Fonte: Balanço Social, 2013

Pode-se concluir que a maior diminuição de efetivos entre 2012 e 2013 ocorreu na carreira de assistente operacional, já que no ano 2012 eram no total 145 e em finais de 2013 eram 140. Portanto, a carreira de assistente operacional viu o seu efetivo diminuir em 5 pessoas, o que representa uma diminuição de cerca de 19% nos últimos 4 anos, segundo informação constante na “Caracterização dos Postos de Trabalho” para 2014.

Quadro 9 – Escalonamento de Efetivos na CM SJM em 2013

Carreira/categoria	Número de trabalhadores	%
Assistente Operacional	140	55%
Técnico Superior	56	22%
Assistente Técnico	42	16%
Dirigente	11	4%
Outras carreiras	7	3%

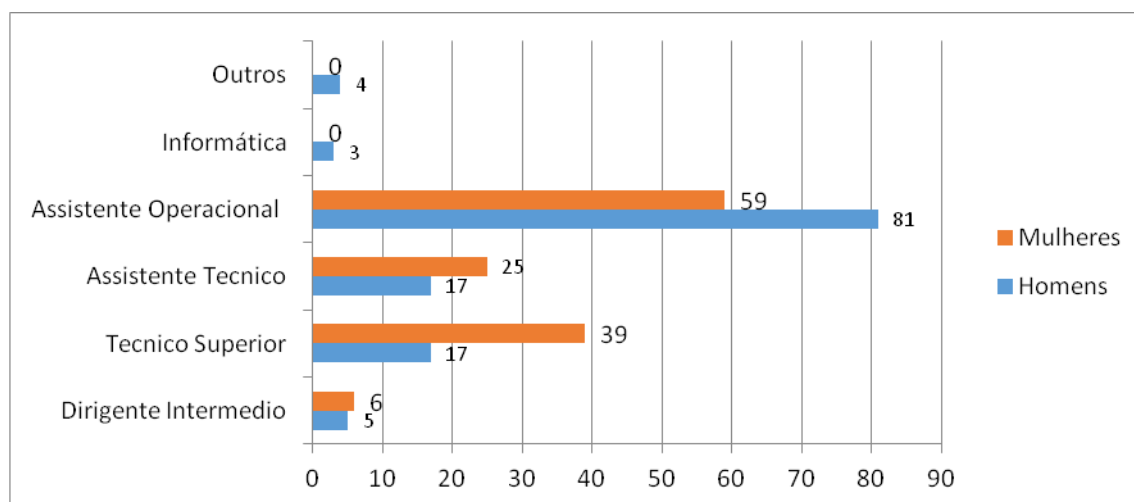
Fonte: Balanço Social, 2013

No quadro 9 pode-se verificar que 55% dos trabalhadores efetivos da CM SJM pertencem à categoria profissional de Assistente Operacional, representando mais de metade do total de efetivos camarários do município.

Comparativamente à realidade nacional na Administração Local, o cenário pouco muda. Cerca de 45.7% dos funcionários pertencentes à Administração Local em Dezembro de 2013, pertenciam à categoria profissional de Assistente Operacional segundo dados da DGAEP sobre emprego no setor das administrações públicas por cargo/carreira. (DGAEP, 2014)

A taxa de feminização de 51,5% no Município de S. João da Madeira contrasta com a informação da DGAEP relativa à maioria das autarquias, onde consta que na globalidade os efetivos camarários são maioritariamente homens (cerca de 60%). (DGAEP, 2005)

Gráfico 3 – Trabalhadores por cargo/carreira e género em 2013 na CM SJM



Fonte: Balanço Social, 2013

Na verdade, a feminização é superior nas carreiras de Assistente Técnico e Técnico Superior, tal como se constata no gráfico anteriormente apresentado, enquanto 57% do sexo masculino encontra-se na carreira de Assistente Operacional.

Embora o total de efetivos seja de 256, o total de trabalhadores encontra-se dividido pelos diversos departamentos/divisões, como é visível no quadro 10:

Quadro nº 10 – Nº efetivo de trabalhadores por Divisão no ano de 2013

DIVISÃO/DEPARTAMENTO	Nº DE TRABALHADORES
Gabinete de Apoio à Presidência	3
Gabinete de Auditoria, Controlo e Qualidade	1
Serviço Municipal de Proteção Civil	1
Gabinete de Comunicação, Relações Públicas e Atendimento ao Múncipe	8
Divisão Administrativa e de Gestão de RH	11
Divisão de Finanças e Património	12
Divisão Jurídica	3
Divisão Informática	4
Departamento de Obras Municipais	20
Departamento de Planeamento e Ordenamento	58
Divisão Técnica	6
Divisão Operacional	41
Divisão de Cultura e Turismo	20
Divisão de Educação	52
Divisão de Desporto, Juventude e Tempos Livres	28
Divisão de Ação Social e Inclusão	3

Fonte: Mapa de Pessoal, 2014

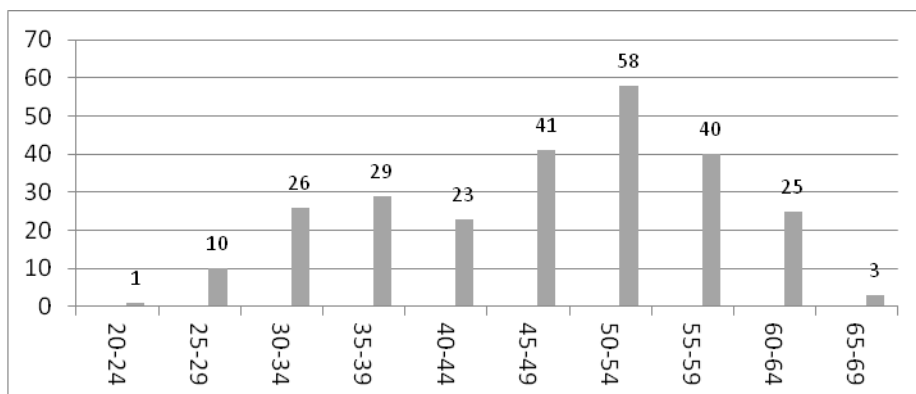
O número de trabalhadores, consoante a respetiva Divisão, é importante, porém a sua função para a manutenção da organização é essencial para perceber muitas das virtudes e também necessidades existentes, tanto ao nível organizacional, quer do próprio trabalhador. Dos atuais trabalhadores, não estão contabilizados os prestadores de serviços em regime de avença. Estes são cerca de 4% do universo dos RH do município, sendo 29 prestadores de serviços.

Do ponto de vista da estrutura etária, existe uma ligeira inclinação para a os trabalhadores cuja idade se situa entre os 45 e os 64 anos, o que leva a crer que tal efetivo possui menor capacidade de rejuvenescimento.

Contudo, relativamente às idades por carreiras profissionais as diferenças são acentuadas. Na carreira de técnico superior cerca de 36% dos trabalhadores têm menos de 35 anos e apenas 9% mais de 55 anos de idade. Na carreira de assistente técnico, a situação muda um pouco, com 69% dos trabalhadores com mais de 45 anos.

Por outro lado, a carreira de assistente operacional é aquela cuja média de idades é mais elevada, com cerca de 79% dos trabalhadores com mais de 45 anos, refletindo pouca capacidade de rejuvenescimento e a tendência de envelhecimento do efetivo.

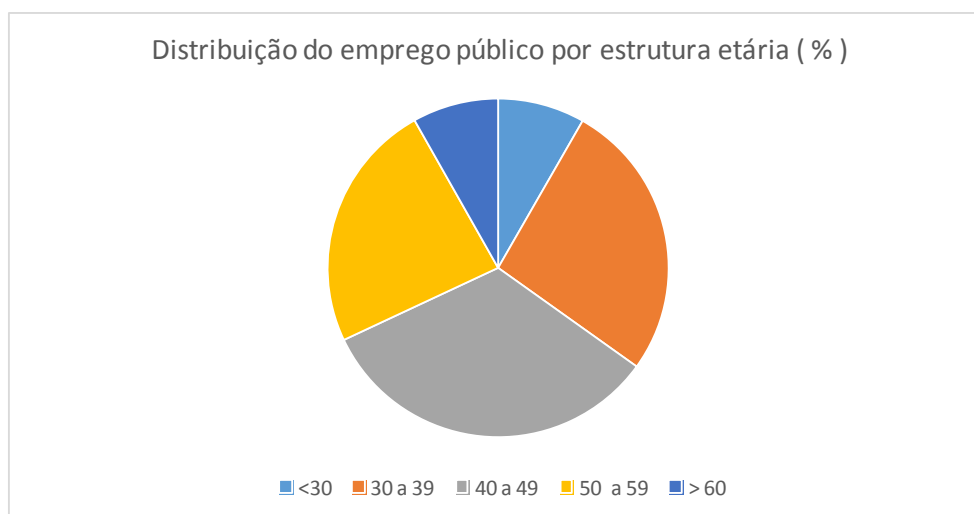
Gráfico 4 – Número de trabalhadores por escalão etário na CM SJM em 2013



Fonte: CM SJM, 2013

Quanto à generalidade da Administração Autárquica, constata-se que a média de idades situa-se nos 44 anos, sendo o setor da Administração menos jovem. Todavia, o número de efetivos são os que apresentam antiguidade mais baixa no setor, o que reflete a tendência de entrada de pessoas mais envelhecidas no setor. (DGAEP, 2005)

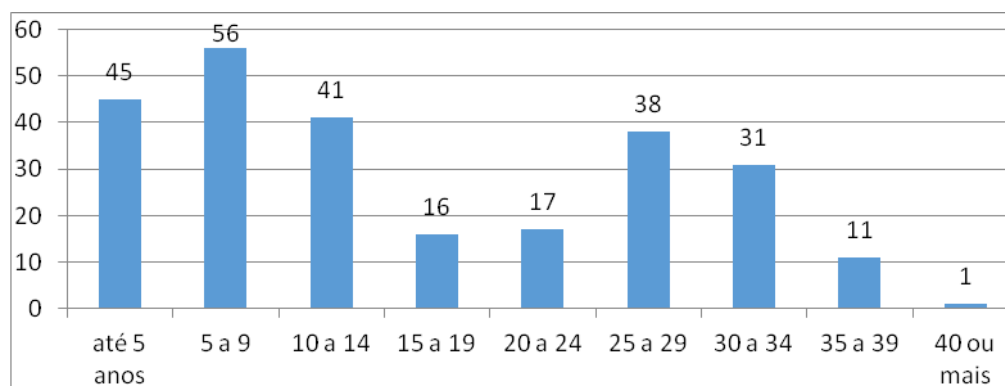
Gráfico 5 – Distribuição do Emprego Público por estrutura etária na Administração Autárquica (2005)



Fonte: DGAEP, 2005

A análise da evolução da antiguidade reflete uma entrada mais significativa de funcionários nos últimos 14 anos, como é visível no gráfico 6, apresentando um total de 142 funcionários com 14 ou menos anos de serviço ao município.

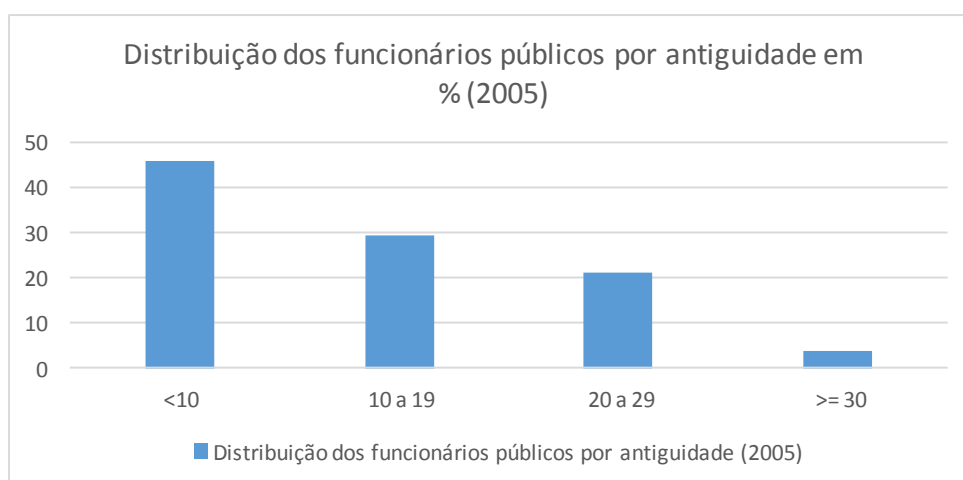
Gráfico 6 – Número de trabalhadores por antiguidade no ano 2013 na CM SJM



Fonte: Balanço Social, 2013

Relativamente ao que ocorre na Administração Autárquica em geral, pode-se confirmar que cerca de 46% dos efetivos foram admitidos há menos de 20 anos, segundo a publicação da DGAEP do ano de 2005, onde caracteriza os recursos humanos da administração pública portuguesa.

Gráfico 7 – Distribuição dos funcionários públicos e agentes por antiguidade na Administração Local



Fonte: DGAEP, 2005

Por sua vez, cerca de 88,6% dos funcionários está ligado ao Município através do contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Os contratos de trabalhos a termo resolutivo certo situam-se nos 7%, o que traduz um índice de estabilidade⁵ elevado.

“A consistência entre as categorias profissionais e as habilitações literárias reflete o carácter fortemente regulamentado da gestão de recursos humanos na Administração Pública, onde as condições de acesso às diferentes categorias estão claramente definidas em função dos níveis de habilitação escolar, embora possam ser tidos em conta outros aspetos consoante a natureza dos concursos.” (Almeida, 2007: 5)

Na Administração Local, a percentagem de licenciados ou graus académicos superiores é diminuta perante a percentagem de pessoas com baixos níveis habilitacionais, muitas vezes nem atingindo a escolaridade obrigatória, já que o grupo profissional dominante, distinguindo-se dos outros setores da Administração, foca-se nos Assistentes Operacionais. (DGAEP, 2005)

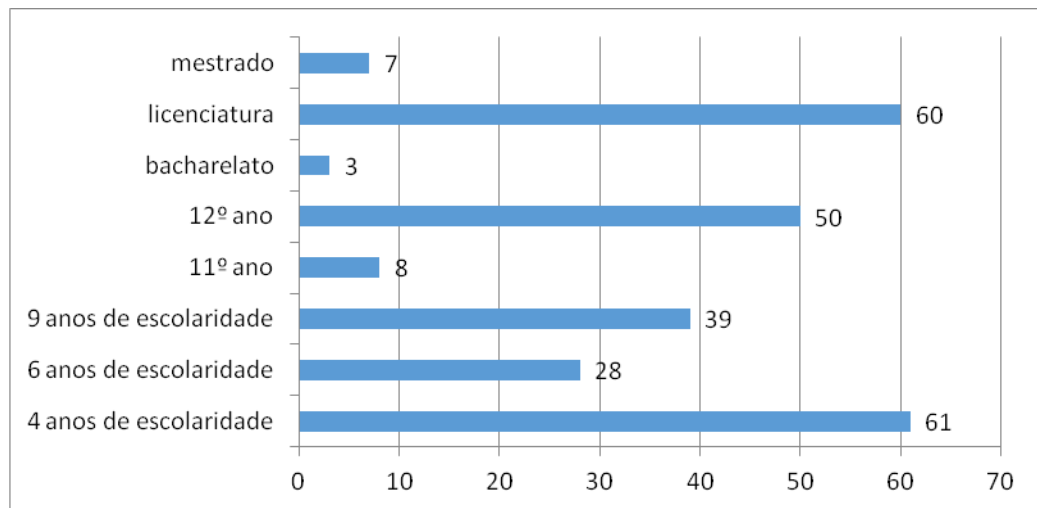
No que respeita à autarquia de S. João da Madeira, cerca de 50% dos funcionários municipais têm 9 ou menos anos de escolaridade, fazendo jus ao que acontece nas suas congéneres. Apesar disso, nos últimos anos verificaram-se melhorias consideráveis, assistindo-se a um aumento notável de funcionários autárquicos possuidores de grau académico superior, face às novas exigências laborais.

Por um lado, esta situação não ilude a estrutura populacional com baixos níveis de qualificação, por outro lado, com a tendência ao aumento dos anos de escolaridade é visível uma dualização dos postos de trabalho internos. É nos escalões etários mais altos

⁵ Índice de Estabilidade – Nº trabalhadores por tempo indeterminado (exclui dirigentes) / total de trabalhadores x 100

que se verifica a existência de graus habilitacionais inferiores, enquanto nos escalões etários inferiores verifica-se níveis de escolaridade mais elevados.

Gráfico 8 – Estrutura habilitacional da CM SJM no ano 2013



Fonte: Balanço Social, 2013

Em síntese, pode-se afirmar que a estrutura de recursos humanos da Câmara Municipal de São João da Madeira, não fugindo ao padrão existente das suas congéneres, apresenta um padrão de baixa qualificação, embora com razoáveis melhorias nos últimos anos.

No entanto, perante as novas exigências sociais e pela necessidade de resolver problemas de complexidade crescente, a formação profissional assume cada vez mais um papel prioritário. A este aspeto acresce a tendência para a informatização dos processos laborais e para a adoção dos princípios de gestão empresarial na Administração Pública (princípios legitimados pela Nova Gestão Pública), que tornam a formação num instrumento estratégico de gestão dos processos de mudança, bem como o cumprimento

de objetivos sociais tal como a promoção da qualificação enquanto “fator de realização e emancipação dos trabalhadores”. (Almeida, 2007: 6)

O Balanço Social do ano 2013 constatou que a maioria dos formandos da Câmara Municipal foram da categoria de Assistente Operacional, principalmente os que exercem funções de Auxiliar de Ação Educativa, seguidos dos Técnicos Superiores.

As novas exigências no posto de trabalho abrem caminho à aquisição e/ou reforço de novas competências. Há a necessidade de se manterem atualizados para perceberem as alterações e ajustes legais de ano para ano.

Segundo Canário *et al* (*apud Almeida, 2007: 6*), “os níveis de escolarização e de qualificação profissional do conjunto do pessoal da Administração Local configuram uma situação inaceitável e correspondem a um dos aspetos estruturais em que uma formação de carácter formativo se revela como indispensável.”

Através da elaboração do Balanço Social é possível conhecer todos os pormenores envoltos aos RH da Autarquia e, por isso, uma maior facilidade na interpretação e caracterização destes.

A elaboração da caracterização dos postos de trabalho demonstra que há postos de trabalho onde as habilitações literárias, apesar de serem as mesmas, divergem relativamente às suas funções e contexto laboral. Portanto, verifica-se a adaptação do funcionário às necessidades laborais e a aquisição de novos conhecimentos, de maneira a conseguir alcançar um patamar sólido de aptidões necessárias ao seu posto de trabalho. Exemplo disso são os funcionários licenciados em Arquitetura, que no Departamento de Planeamento e Ordenamento prendem-se especialmente à área do urbanismo, desde execução de projetos de natureza urbanística, apreciação de propostas de intervenção urbana, atendimento aos munícipes para esclarecimento de dúvidas, participação no

desenvolvimento de sistemas de informação de apoio ao planeamento e gestão urbana. Por outro lado, os arquitetos ligados à Divisão Técnica exercem outro género de atividades, como fazer respeitar o Plano Diretor Municipal, vistoriar todas e quaisquer alterações dos espaços físicos, propor medidas de reabilitação urbana, fiscalizar o cumprimento das deliberações camarárias, entre outras. (Caracterização dos Postos de Trabalho, 2014)

Como é possível constatar os recursos humanos, mesmo com o mesmo grau académico, podem exercer diferentes funções tendo em consideração o contexto ou área onde estão inseridos.

Logo, a análise e descrição de funções permite distinguir as atividades laborais de cada funcionário e, assim, verificar as necessidades de formação de cada um, uma vez que se torna mais fácil identificar a área a que cada um pertence e que merece mais enfoque por parte deste.

Relativamente às necessidades de recrutamento é igualmente perceptível através elaboração da caracterização dos postos de trabalho. Além disso, quando se pretende recrutar alguém futuramente, deve-se tomar em atenção as funções que se quer que sejam cumpridas, pois não é apenas o querer, mas também ter os objetivos bem fundamentados, especialmente na atual conjuntura económica e nos constrangimentos impostos à Administração Pública (redução de trabalhadores). Por essa razão, de modo a facilitar o processo de recrutamento, a descrição dos postos de trabalho previsionais permite alicerçar firmemente as características que o futuro candidato deve possuir e que se adequem ao posto seguramente.

2. A Formação Profissional como fator de Integração da GRH

Um aspeto importante que se deteta ao longo da elaboração e análise dos documentos resultantes do mapa de pessoal e do balanço social é o caso da formação profissional, que corresponde a um processo, formal ou informal, de novas aprendizagens.

Na Câmara Municipal de S. João da Madeira, não existe um plano de formação predefinido, por isso é difícil detetar áreas críticas e ouvir as expectativas dos trabalhadores no que respeita ao acesso à formação profissional.

Embora não estejam identificadas as necessidades formativas, é verdade que o mundo do trabalho exige uma constante aprendizagem e a atualização de conhecimentos e, por isso, há funcionários que vão periodicamente a ações de formação de livre vontade, sem qualquer imposição, apenas para adquirirem novos conhecimentos na área a que estão ligados profissionalmente. Todavia, mas não tão frequente há a possibilidade de formação interna, ou seja, formação organizada pela Câmara Municipal, em que há um conjunto de trabalhadores do Município que vão a formações financiadas por fundos disponibilizados para esse efeito.

Analisando os mapas em Excel efetuados para conjugar a informação do Balanço Social, pode-se observar que quando se refere a formações externas, são os Técnicos Superiores que mais investem nesse género de formação, enquanto ao nível de formações internas a categoria profissional que mais notória foi a de Assistente Operacional, que exercem funções como Auxiliares de Ação Educativa. Nessa área existem várias vertentes e, por isso, há que adotar novas aprendizagens na otimização dos resultados e interação com as crianças.

Quadro 11 – Contagem dos trabalhadores em ação de formação profissional por carreira segundo o tipo de ação (2013)

	Internas		Externas		Total	
	T:		T:		T:	
Dirigente – Superior	T:	0	T:	0	T:	0
Dirigente – Intermédio	T:	1	T:	7	T:	8
Carreiras Gerais – Técnico Superior	T:	20	T:	13	T:	33
Carreiras Gerais – Assistente Técnico	T:	4	T:	9	T:	13
Carreiras Gerais – Assistente Operacional	T:	29	T:	12	T:	41
Bombeiros	T:	0	T:	0	T:	0
Informática	T:	0	T:	0	T:	0
Polícia Municipal	T:	0	T:	0	T:	0
Outros	T:	0	T:	0	T:	0
Total	T:	54	T:	41	T:	95

Fonte: Balanço Social, 2013

Tal como se pode verificar no quadro seguinte, em geral a formação quer organizada pelo Município (formação interna), quer organizada por outras entidades, têm normalmente duração inferior a 30 horas. Apenas 4 ações de formação (1 interna e 3 externas) ultrapassaram as 30 horas, mas com duração inferior a 59 horas. Com 60 horas ou mais, não se verificaram situações.

Quadro 12 – Contagens das ações de formação profissional por tipo segundo a duração da ação em 2013 na CM SJM

	>30h		De 30h a 59h		De 60h a 119h		120h ou +	
Internas	T:	8	T:	1	T:	0	T:	0
Externas	T:	39	T:	3	T:	0	T:	0
Total	T:	47	T:	4	T:	0	T:	0

Fonte: Balanço Social, 2013

Nesse sentido, a GRH funciona e é vista como ponto gerenciador da formação profissional, muitas vezes divulgando as ações de formação e tratando dos restantes procedimentos, como a respetiva inscrição do trabalhador, pedido do número de compromisso para futuro pagamento (caso não seja uma formação gratuita), confirmação da inscrição perante a entidade formadora e, numa fase posterior, receção e entrega do certificado ao destinatário. Todas estas etapas são controladas numa tabela em Excel durante o ano, onde se aponta a referida ação de formação e respetiva duração e receção do certificado.

3. A Gestão do Potencial Humano – mito ou realidade?

Ao longo do estágio, a perceção obtida da equipa da gestão dos recursos humanos municipais é de uma peça indispensável para o bom funcionamento dos serviços. No entanto, verifiquei que não existem meios suficientes para cumprir com os requisitos atuais da gestão de recursos humanos, explicitados no enquadramento teórico, como sistema de recompensas e progressão de carreiras.

A atual conjuntura, com os cortes orçamentais e dificuldades de autossustentação condicionam as práticas gestionárias, desde inscrição nas ações de formação até à abertura de novos procedimentos concursais. Porém, deve-se salientar o facto de os recursos humanos serem essenciais para o desenvolvimento institucional, sendo um recurso tão ou mais importante que os recursos económicos e/ou os recursos tecnológicos. Deve-se olhar para o capital humano como um investimento e não como apenas como um custo. O fator económico, apesar de importante, não deve condicionar a opção pelo potencial humano, o qual consegue relacionar os diversos recursos e potencializar a instituição.

A autarquia de S. João da Madeira, embora com limitações evidentes e propícias à época vivida no país, tenta resolver os problemas dos recursos humanos eficazmente, respondendo às suas necessidades atempadamente, de modo a conseguir manter os níveis de qualidade dos serviços e a satisfação dos seus funcionários.

Portanto, é possível gerir o potencial humano tendo em vista o bem comum, a harmonia entre os funcionários e garantindo uma saudável relação entre os munícipes e os equipamentos municipais. No entanto a GRH depende dos superiores hierárquicos, depende de burocracia, depende do orçamento, ou seja, várias condicionantes impedem o normal funcionamento das políticas gestionárias. Como menciona Carapeto e Fonseca (*apud* Pereira, 2010: 62), "...a boa gestão é um emaranhado de práticas interligadas que funcionam de modo sistémico para produzir um resultado desejado. E, sobretudo, que a mudança da Administração Pública depende da ação integrada sobre várias vertentes: organização, gestão e pessoas. Não há fórmulas mágicas. Há vontades inovadoras e persistentes."

Tal como explicitado no capítulo II, em que a literatura apresentada refere que apesar das mudanças visíveis é notória a dificuldade que a Administração Local tem em se equiparar ao setor privado, dado que prevalecem sistemas demasiado burocráticos e a desmotivação dos trabalhadores é evidente, devido à falta de sistemas de recompensa e de remunerações para distinguir funcionários. (Barradas, 2002) Esta constatação confirma-se com as tarefas realizadas ao longo do estágio, pois é visível a insatisfação dos funcionários camarários e a sua desmotivação face à atual conjuntura, a qual tem sobrecarregado os funcionários públicos, desde aumento de descontos para a CGA (Caixa Geral de Aposentações) e ADSE, aumento do número de horas de trabalho e redução salarial.

Por todos os motivos demonstrados, a gestão de recursos humanos tem um papel difícil no setor público, pois sobre ela recaem várias limitações derivadas das circunstâncias atuais e da hierarquização que prevalece com o passar dos anos. Além disso, é visível a sobrecarga de trabalho para a secção que gere os recursos humanos, o que dificulta a implementação de políticas firmes de gestão de recursos humanos.

A evolução só ocorreu em certos setores e mesmo assim continua a ser difícil construir um sistema horizontal, de fácil responsabilização. No entanto, não é um mito... Existem fortes motivos que levam a crer que a gestão de recursos humanos no setor público tem tendência a incrementar a sua importância em prol do serviço público, pois sobre ela recaem dimensões relevantes para a gestão das entidades e para a sua boa manutenção.

Em suma, a gestão de recursos humanos assume um papel de extrema relevância para a Câmara Municipal de S. João da Madeira, em particular, e para a Administração Pública e Local, em geral, pois coordena setores essenciais do dia-a-dia das entidades,

como é a assiduidade, as remunerações, as ações de formação, a ADSE, as aposentações, entre muitos outros. Sem a gestão de recursos humanos, o caos estaria presente em muitas áreas de trabalho, mesmo com todas as condicionantes impostas nos últimos tempos e que retiraram autonomia às autarquias, como já foi salientado ao longo do relatório. É importante saber trabalhar e gerir tanto nos bons momentos, como nos maus... pois gerir seres humanos implica lidar com os seus sentimentos e emoções e não apenas com números que contam para fins estatísticos e afins.

Conclusão

O relatório de estágio serve como reflexão às atividades desenvolvidas no contexto prático de estágio curricular, de modo a responder aos objetivos propostos inicialmente.

O tema dos recursos humanos no âmbito público é bastante complexo. Apesar disso, é interessante tentar perceber os meandros da gestão de recursos humanos na Administração Pública e Local e, por essa razão, o tema do relatório focalizou-se nesse assunto.

A Câmara Municipal de São João da Madeira, sendo a instituição onde realizei o estágio curricular, é também o local onde estudei as características dos seus recursos humanos, para assim ser possível compreender como funciona a gestão do potencial humano naquela autarquia.

Como é possível ler ao longo do relatório, a Administração Pública sofreu diversas alterações e adotou medidas gestionárias semelhantes ao setor privado (NGP), no entanto na Administração Local essas mudanças são mais lentas devido à forte dependência que tem do poder central. Mesmo assim, há tendência para a reforma, para a descentralização mesmo que numa jornada lenta.

O Município de São João da Madeira com apenas 8km², não deixa de ser uma cidade fortemente industrializada e importante para o desenvolvimento económico do país, uma vez que é conhecida pela indústria do calçado e da chapelaria. A sua autarquia conta com 256 funcionários, maioritariamente da carreira/categoria de Assistente Operacional. Cerca de 50% dos funcionários possui níveis habilitacionais abaixo dos 9 anos de escolaridade. Todavia, há uma tendência crescente para a aquisição de conhecimentos e para a contratação de pessoas com níveis escolares superiores, fazendo

face às novas exigências do mundo do trabalho, cada vez mais informatizado e globalizado.

A aquisição de novos conhecimentos, conhecimentos, esses, complementares aos que já possuem ou, então, conhecimentos em novas áreas, tornam as pessoas mais capazes, mais eficazes, mais eficientes. É importante adicionar aos conhecimentos-base, outros novos conhecimentos, para que seja possível estar sempre atualizado perante as leis e perante as novas imposições e eventualidades.

Assim, as atividades desenvolvidas ao longo do estágio permitiram que eu, enquanto estagiária, ficasse a conhecer de forma inigualável o mundo laboral no setor público e que conhecesse uma realidade extremamente burocrática e com demasiados impasses como acontece na Administração Local.

Com o objetivo inicial de caracterizar os recursos humanos da autarquia e de modo a demonstrar a importância da sua gestão, retirei as seguintes conclusões derivadas primeira atividade (análise e descrição de funções):

- O mapa de pessoal e a caracterização dos postos de trabalho são fundamentais para elencar uma série de problemas, que vão desde a falta de pessoal em certos departamentos ou ao seu excesso noutros (departamentos) levando à tendência de *downsizing* nos serviços públicos;
- Existem funcionários com os mesmos níveis habilitacionais que se encontram em diferentes carreiras/categorias profissionais;

- Um mesmo funcionário pode exercer mais do que uma tarefa, como se pode verificar na análise funcional e, consoante o departamento em que se insere, funcionários com a mesma licenciatura exercem funções distintas;
- Verifica-se um aumento gradual de funcionários com mais escolarização, perante as exigências atuais do mercado de trabalho e da tentativa de simplificação das burocracias;
- Os postos de trabalho previsionais para o ano 2014 apresentam desde já uma caracterização das funções para as quais se pretende recrutar a pessoa, simplificando, assim, o método de recrutamento e seleção;
- Desta forma, pode-se constatar que as ações de formação profissional em que os funcionários participam encontram-se relacionadas à sua área de trabalho, mesmo que não esteja tanto relacionada com a sua área de formação académica;

O Balanço Social permitiu-me conhecer uma realidade indissociável da anterior. Este explica pormenorizadamente o que aconteceu no Município no ano anterior, neste caso 2013, aos mais diversos níveis, mas tendo sempre como foco os recursos humanos e o conceito de “responsabilidade social”.

Desta atividade, juntamente com a anterior, e com o enquadramento teórico referente à evolução da Administração Local e da GRH, pode-se concluir que no setor público as políticas de gestão de recursos humanos são difíceis de aplicar, uma vez que as perspetivas de planeamento são feitas a curto prazo e os trabalhadores estão afastados dos verdadeiros pressupostos daquilo que deve ser a sua gestão.

Apesar da introdução da NGP, a Administração Local continua a ser bastante dependente de terceiros. A burocracia continua a dominar o dia-a-dia dos funcionários e

também dos munícipes. Logo, há uma notória desmotivação ao longo da jornada laboral, tentando apenas manter a assiduidade em harmonia com o horário de trabalho, mas não existindo *empowerment* (autonomia e participação, poder de decisão) suficiente para manter os níveis de produtividade e motivação no auge.

Por todos os fundamentos referidos anteriormente, e também com a experiência vivenciada nos 7 meses de estágio, pode-se concluir que na Administração Local não há margem de manobra para a execução da gestão estratégica dos recursos humanos, mesmo que a lei nº 12-A/2008 constitua parâmetros que podem indicar um caminho mais virado para esse termo, já que vem obrigar à planificação das atividades e dos recursos existentes, por exemplo através da elaboração do mapa de pessoal. O planeamento é fundamental para fazer cumprir a missão e visão propostas pelo Município, mas para que esse planeamento possa ser realizado são precisos dados que permitam caracterizar o capital humano. Daí a importância exacerbada do Mapa de Pessoal, Caracterização dos Postos de Trabalho e Balanço Social.

Em suma, o trabalho desenvolvido no estágio proporcionou a aquisição de novos conhecimentos e a observação de uma realidade extremamente burocrática, apesar das tentativas de aproximação ao setor privado. É, pois, importante considerar o setor de gestão de recursos humanos na Administração Local, inclusive na Câmara Municipal de S. João da Madeira, como uma área a ser desenvolvida, de modo a conseguir motivar os trabalhadores e a conseguir criar uma ligação mais forte entre a entidade e estes, já que para motivar é necessário saber lidar com eles e com os seus bons e maus momentos.

Propostas de Trabalho Futuro

Após as conclusões e considerações finais, e partindo das atividades de estágio, surgiram pistas para possíveis trabalhos de investigação no futuro.

Neste sentido, para que possam advir novos conteúdos de recursos humanos, pode ser interessante inquirir os funcionários, através de inquéritos por questionário anónimos, acerca da satisfação sobre os serviços de gestão de recursos humanos camarários e das atividades por eles realizadas. Desta forma, podem reconhecer-se pontos fulcrais a serem trabalhados e melhorados pela equipa da Secção de Gestão de Recursos Humanos e por todos os trabalhadores em geral.

Além disso, seria importante avaliar as necessidades de formação dos funcionários consoante as áreas de trabalho em que estão inseridos e, assim, proceder a um esquema de incentivo a ações de formação que se viessem a proporcionar nesse âmbito, de maneira a incentivar a qualidade de serviço e uma interação mais ampla com o Município. Como foi possível constatar

Deste modo, as políticas de incentivo e motivação poderiam melhorar o desempenho dos trabalhadores, mas isso só poderá acontecer quando se estabelecer como prioridade políticas de gestão de recursos humanos semelhantes às do setor privado, onde os funcionários são distinguidos e recompensados por aquilo que fazem. No futuro, poder-se-á trabalhar uniformemente os recursos humanos, dando-lhes *empowerment* suficiente para executarem um trabalho visto como essencial.

Referências Bibliográficas

Livros/Artigos consultados

Almeida, António José (2007), “A formação profissional nas autarquias locais: entre o unanimismo das representações e as clivagens nos usos e nos acessos”, *XII Encontro de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho*. Página consultada a 1 de Maio de 2014, disponível em

<http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4185/1/AJ%20Almeida%20-%20A%20forma%C3%A7%C3%A3o%20profissional%20nas%20autarquias%20locais.pdf>

Almodovar, Fernando (2002), “O panorama da gestão de pessoal nos serviços públicos”, in Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 291-306.

Antunes, Eugénio (2003), “As autarquias locais e a emergência de novos modelos de gestão”, in Mozzicafreddo *et al* (orgs.), *Ética e Administração: Como Modernizar os Serviços Públicos*. Oeiras: Celta Editora, 375-387.

Araújo, Joaquim F. Esteves (2004), “A Reforma da Gestão Pública: do Mito à Realidade”, *Seminário Internacional Lugo-Galaico*. Página consultada em 2 de Janeiro de 2014, disponível em

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3312/1/ConeferenciaIGAP2004.pdf>

Barradas (2002) “A Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais”, *in* Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 311–326.

Batista, João S. e Silva, Mariana Vieira da (2012), “Políticas Públicas para a Administração Pública”, *in* Rodrigues, Maria de Lurdes e Silva, Pedro Adão e (orgs.), *Políticas Públicas em Portugal*. Lisboa: INCM, 223–230.

Bilhim, João (2004), *A Governação nas Autarquias Locais*. Sociedade Portuguesa de Inovação, edição eletrónica. Página consultada em 26 de Dezembro de 2013, disponível em http://www2.spi.pt/inovaut/docs/Manual_I.pdf.

Carvalho, Manuel Ferreira de (2011), “Gestão Pública. Um Novo Paradigma para a Governação da Administração Local em Portugal”. *8º Congresso Nacional de Administração Pública*. Instituto Nacional de Administração, 309–333.

Carvalho, T. (2006), “A Nova Gestão Pública, as reformas no sector da saúde e os profissionais de enfermagem com funções de gestão em Portugal”, *Tese de Doutoramento em Ciências Sociais*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Carvalho, T. (2009), “Novas Formas de Intervenção do Estado no sector público – A nova gestão pública e os sistemas de saúde” *in idem* (org.), *Nova Gestão Pública e Reformas da Saúde – O profissionalismo numa encruzilhada*. Lisboa: Edições Silabo

Catarino, Jorge; Faro, Carlos; Vargas, João (2007), *Economia do Conhecimento e Administração Local*. Sociedade Portuguesa de Inovação, edição eletrónica. Página consultada em 3 de Janeiro de 2014, disponível em http://web.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_IV.pdf.

Condrey, Stephen E. (2005), *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass

Castel-Branco, Teresa, Carinhas, Carlos e Cruz, Emília (orgs.), (2005), *Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública Portuguesa*. DGAEP: Lisboa

DGAP (2006), *Avaliação e Desenvolvimento de Competências na Administração Pública*. DGAP: S.L

Espírito Santo, Helena Chantre (2002), “Novas abordagens na gestão de recursos humanos: aplicação prática de um modelo de competências na gestão da formação”, *in* Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 231-244.

Equipa do Fórum das Políticas Públicas (2012), “Políticas Públicas locais”, *in* Rodrigues, Maria de Lurdes e Silva, Pedro Adão e (orgs.), *Políticas Públicas em Portugal*. Lisboa: INCM, 249-257.

Guimarães, Rui Campos (2002), “A gestão na Administração Pública”, *in* Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 209-212.

IEFP (2014a), *Contrato Emprego-Inserção e Contrato Emprego-Inserção +*. Lisboa: IIEFP

IEFP (2014b), *Medida Estágios Emprego*. Lisboa: IIEFP

Moniz, Bárbara (2010), “Conhecimento e Ação numa Empresa de Formação – O contributo da Análise de Funções”. *Relatório de Estágio para Mestrado em Ciências da Educação*. Universidade de Lisboa: Lisboa

Montalvo, António Rebordão (2003), “Tendências e Perspetivas do Novo Modelo de Gestão Pública Municipal”, *in* Mozzicafreddo *et al* (orgs.), *Ética e Administração: Como Modernizar os Serviços Públicos?*. Oeiras: Celta Editora: 245-268.

Moraes, Daniela (s.d), “A Responsabilidade Social e o Balanço Social da Empresa”. *Trabalho realizado no âmbito da pós-graduação em Administração*. Universidade de São Paulo: São Paulo

Mozzicafreddo, Juan e Gouveia, Carla (2011), “Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal” *in* Mozzicafreddo, Juan e Gomes, João Salis (orgs.), *Projetos de Inovação na Gestão Pública*. Lisboa: Editora Mundos Sociais, 5-61.

Neves, Arminda (2002), “Cultura de gestão na Administração Pública”, *in* Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 167-179

Pereira, Ana (2010), “Gestão do Potencial Humano numa Instituição Autárquica”. *Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão*. Faculdade de Economia: Coimbra

Peretti, J. M. (1997), *Recursos Humanos*. Silabo: Lisboa

Quintana *et al* (2007), “Balço Social: a resposta às novas exigências sociais”. *Observatório de Economia Latino-Americano*, nº 87. Página consultada em 28 de Abril de 2014, disponível em <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/07/acq.htm>

Rocha, J. A Oliveira (2005), “Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública”, *Conferência no ISCAL*, versão eletrónica. Página consultada em 26 de Dezembro de 2013, disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2902/4/Quadro%20Geral%20da%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf>.

Rocha, J. A. Oliveira (2007), *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 2ª Edição, Escolar Editora: Lisboa

Rodrigues, Luís Augusto de Carvalho (2002), “Novos desafios à gestão pública”, in Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 221-230.

Rodrigues, Miguel Ângelo e Araújo, Joaquim Filipe (2005), “A Nova Gestão Pública na Governação Local”, *Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública*, versão eletrónica. Página consultada em 26 de Dezembro de 2013, disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4545/1/INA2005.pdf>

Serrano, Maria Manuel (2010), *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*. SOCIUS/ISEG, versão eletrónica. Página consultada em 30 Dezembro de 2013 disponível em https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1864/1/WP_1_2010.pdf.

Toscano, Suzana (2012), “Como reformar a administração pública”, in Rodrigues, Maria de Lurdes e Silva, Pedro Adão e (orgs.), *Políticas Públicas em Portugal*. Lisboa: INCM

Vidigal, Luís (2002), “Pessoas e tecnologias: o desafio da administração pública eletrónica”, in Elias Quadros (org.), *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão*. Lisboa: INA, 213-220.

Viegas, Teresa (2013), “Desenvolvimento do sistema de análise e descrição de funções de uma organização de serviços”. *Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*. ISEG: Lisboa

Legislação consultada

Artigo 235º. Constituição da República Portuguesa.

Decreto-Lei nº 155/92. *Diário da República* nº 172/1992 – I Série A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei nº 190/96. *Diário da República* nº 234/1996 – I Série A. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Despacho nº 1526/2013. *Diário da República* nº17/2013 – II Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Lei nº 12-A/2008. *Diário da República* nº 41/2008 – 1ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Resolução do Conselho de Ministros nº40/2011. *Diário da República* nº 183/2011 – I Série. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia (2010), *Artigo 5º*. Versão eletrónica, consultada a 30 de Dezembro de 2013, disponível em <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:PT:PDF>.

Documentos institucionais

Câmara Municipal de S. João da Madeira (2013), “Caracterização dos Recursos Humanos do Município de São João da Madeira”. *Balanço Social 2013*. São João da Madeira.

Câmara Municipal de S. João da Madeira (s.d),”Missão, Valores, Objetivos Estratégicos”. *Informação*. S. João da Madeira.

Caracterização dos Postos de Trabalho (2014). Câmara Municipal de S. João da Madeira. Disponível em <http://www.cm-sjm.pt/files/19/19632.pdf> .

Mapa de Pessoal (2014). Câmara Municipal de S. João da Madeira. Disponível em <http://www.cm-sjm.pt/files/19/19631.pdf>.

Páginas da internet consultadas

CÂMARA MUNICIPAL DE S. JOÃO DA MADEIRA

www.cm-sjm.pt

DIREÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E EMPREGO PÚBLICO

www.dgaep.pt

INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

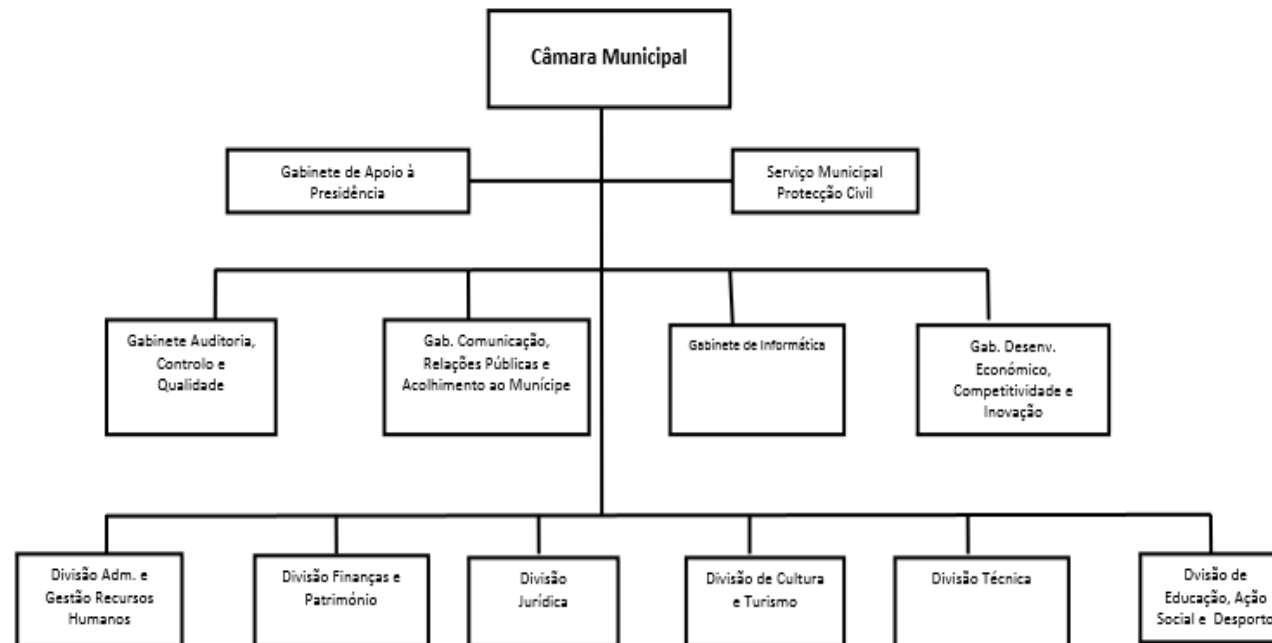
www.iefp.pt

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

www.ine.pt

ANEXOS

ANEXO I - Organograma da Câmara Municipal de S. João da Madeira⁶



⁶ Disponível em <http://www.cm-sjm.pt/files/19/19399.pdf>