



**JOSÉ CARLOS
ASSUNÇÃO SOUSA
SILVA**

**O IMPACTO DO SIADAP NO TRABALHO EM
EQUIPA E NA LIDERANÇA**



**JOSÉ CARLOS
ASSUNÇÃO SOUSA
SILVA**

**O IMPACTO DO SIADAP NO TRABALHO EM EQUIPA
E NA LIDERANÇA**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica da Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais pelo incansável esforço e dedicação ao longo dos anos.

o júri

presidente

Doutor Rui Armando Gomes Santiago
Professor Associado C/ Agregação, Universidade de Aveiro

Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

A elaboração deste relatório de estágio e consequente investigação, apesar de ser por finalidade acadêmica, um trabalho individual, não teria sido possível sem o contributo, incentivo e apoio de varias pessoas que, de uma forma ou outra, foram importantes e me acompanharam neste percurso e, às quais desejo expressar o meu sincero reconhecimento e gratidão.

À UA pela formação e possibilidade de completar a minha caminhada enquanto estudante, usufruindo dos seus serviços.

À Professora Teresa por ter aceite o desafio de orientar o meu estágio, bem como o respetivo relatório e pela disponibilidade, dedicação e apoio que me proporcionou ao longo deste ano, mas também pelas suas críticas, sugestões e análise rigorosa no decorrer do estágio e da investigação, que contribuíram de forma substancial para um melhor relatório final.

À Câmara Municipal de Espinho por me ter aberto as portas e ter dado a oportunidade de realizar o meu estágio e em particular ao Dr. Pedro (chefe da DGRH), que acompanhou todo o meu trabalho na CME, pelo apoio e dedicação e por ter sido o meu orientador de estágio dentro da CME.

Aos colegas da DGRH pelos conhecimentos partilhados, pela experiência enriquecedora que me proporcionaram, pela forma como me acolheram, pelo apoio e confiança. Agradeço também a disponibilidade para os inquéritos realizados para a minha investigação.

Aos meus pais, sem os quais toda a minha formação não teria sido possível, por todo o amor incondicional. Por todos os sacrifícios ao longo de toda a vida, pela compreensão, apoio e dedicação, o meu mais sincero obrigado.

À minha irmã pela compreensão e paciência em momentos de maior tensão.

Aos meus avós pela força e dedicação.

A minha namorada, Daniela, por estar sempre presente, pelo incansável apoio, pelas constantes palavras de apoio e incentivo, pelo carinho, ternura e compreensão.

Aos meus amigos pelo incentivo e auxílio e, principalmente, pelos momentos de descontração e diversão.

A todos os professores e colegas que de certa forma contribuíram para a minha formação, desde o ensino básico até à conclusão do Mestrado.

palavras-chave

Administração Pública; Nova Gestão Pública; Recursos Humanos; Liderança; Trabalho em Equipa; Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

resumo

Após a realização do estágio curricular na Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Espinho, o presente relatório de estágio pretende refletir sobre a perceção dos trabalhadores em relação ao impacto do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) no Trabalho em Equipa e na Liderança.

O surgimento do Estado Providência é, habitualmente situado no pós Segunda Guerra Mundial, de forma a tentar responder às necessidades dos cidadãos para serviços de maior qualidade, bem como por uma melhor qualidade de vida. E, a sua conceção assenta num modelo administrativo definido, por Max Weber, como modelo burocrático. Recentemente este modelo tem vindo a ser confundido com as suas disfunções sendo considerado caro e ineficiente, desafiando a Administração Pública a tornar-se mais eficaz, eficiente e orientada para o negócio, surgindo assim a Nova Gestão Pública, que se caracteriza, em particular, por princípios direcionados para a adoção de mecanismos de mercado, pela avaliação de desempenho dos funcionários, pelo controlo da qualidade e pela adoção dos princípios da eficiência e da eficácia como organizadores principais dos serviços públicos. Em Portugal, a introdução destes mecanismos na Administração Pública estendeu-se não só às instituições públicas do poder central, mas também às instituições, que representam o poder local. A Avaliação de Desempenho alterou-se neste contexto, tendo surgido o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública como um instrumento capaz de contribuir para a melhoria dos serviços públicos.

Neste âmbito, o objetivo deste estudo é tentar compreender as perceções dos trabalhadores sobre o seu impacto na Liderança e no Trabalho deste novo sistema no caso particular da Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Espinho.

A investigação foi elaborada com base em inquéritos aplicados aos trabalhadores da referida divisão, onde tive oportunidade de desenvolver o trabalho de estágio.

Com este estudo foi possível concluir que os trabalhadores apesar de não considerarem relevante a influência do SIADAP sobre o Trabalho em Equipa, não possuem a mesma opinião em relação à sua influência na liderança. As respostas dos inquiridos parecem indicar que o sistema promove um estilo de Liderança mais Democrático. Sendo este trabalho o resultado de um estudo de caso, análises empíricas mais vastas são necessárias para concluir sobre a sua validade para contextos mais gerais.

keywords

Public Administration; New Public Management; Human Resources; Leadership; Work team; Integrated System for Assessing the Performance of Public Administration (SIADAP).

abstract

At the end of the traineeship I have had the opportunity to develop in the Division of Human Resources Management in the city hall of Espinho, this final report was developed in order to analyse the workers' perceptions on the impact of the Integrated System for Performance Evaluation of Public Administration (SIADAP) over Team Work and Leadership. The emergence of the welfare state is usually located in the Post World War II, as an attempt to try to respond to citizens' needs for higher quality services, as well as for better quality of life. The design of this new state model was based on an administrative model defined by Max Weber as the bureaucratic model. Recently this model has been confused with their dysfunctions and considered as too much expensive and inefficient, challenging public administration to become more effective, efficient and business-oriented. These tendencies translate the emergence of New Public Management, which is characterized, among other principles by the attempt to adopt market mechanisms for evaluating employees' performance, for quality control and the adoption of the principles of efficiency and effectiveness as the main organizers of public services. In Portugal, the introduction of these mechanisms in Public Administration was extended not only to public institutions of central government, but also the institutions that represent the local institutions. The performance evaluation has changed in this regard, having emerged the Integrated Performance Assessment of Public Administration as a means of contributing to the improvement of public services. In this context, the aim of this study is to try to understand the perceptions of workers about the impact of this evaluation system on Leadership style and Team Work using as case study the Division of Human Resources Management of the City of Espinho. The research was developed based on surveys applied to employees of that division where I had the opportunity to develop the internship work. With this study it was concluded that although the workers do not consider SIADAP influence relevant on Teamwork, do not have the same opinion regarding their influence on leadership. The answers of the respondents seem to indicate that the system fosters a more democratic style of leadership. This work being the result of a case study, requires new empirical analyzes to allow broader the conclusions about its validity for more general contexts.

Índice Geral

Introdução.....	5
Capítulo I - Revisão da literatura.....	8
A Evolução da Administração Pública.....	8
A Nova Gestão Pública.....	9
Nova Gestão Pública em Portugal	10
O caso das Autarquias Locais	11
A Autonomia Local	13
As Autarquias Locais Portuguesas	14
A Evolução dos Recursos Humanos na Administração Pública.....	16
Os Recursos Humanos da Administração Pública em Portugal	17
Os Recursos Humanos das Autarquias Locais em Portugal	19
Capítulo II – Liderança, Trabalho em Equipa e Avaliação de Desempenho	20
Liderança.....	20
Estilos de Liderança.....	21
Tipos de Líderes.....	23
Trabalho em Equipa	26
Grupos vs Equipas	26
Trabalho em Grupo	26
Grupos de Trabalho	27
Tipos de Grupos de Trabalho.....	28
Técnicas de Trabalho em Equipa.....	28
Avaliação de Desempenho	30
Avaliação do Desempenho em Serviços Públicos	30
Avaliação do Desempenho e a Nova Gestão Pública	31
A Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa.....	32
A Avaliação do Desempenho nas Autarquias Locais	33
Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública - SIADAP	33
Capítulo III - Estudo de Caso – a Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Espinho.....	39
Metodologia	39
Hipóteses	40

Enquadramento da investigação com a realidade em que se encontra inserida – A Organização de Acolhimento – A Câmara Municipal de Espinho	42
Espinho – Origem e Evolução	42
A Câmara Municipal de Espinho – Instituição de Acolhimento	47
Apresentação dos resultados	51
Análise e Interpretação dos Dados.....	51
Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública.....	51
Liderança	53
Trabalho em Equipa.....	55
Capitulo IV - Conclusões	58
Referências bibliográficas	61

Índice de Anexos

Anexo 1 – Inquérito

Anexo 2 – Atividades desenvolvidas durante o período de estágio

Índice de Quadros

Quadro 1. Percentagem de respostas relativas à avaliação do SIADAP

Quadro 2. Percentagem de respostas relativas à temática da Liderança

Quadro 3. Percentagem de respostas dos Inquiridos relativamente às questões do Trabalho em Equipa

Índice de Siglas

AL - Autarquias Locais

AGP - Administração e Gestão Pública

AP - Administração Pública

CME - Câmara Municipal de Espinho

DGRH - Divisão de Gestão de Recursos Humanos

FP - Função Pública

GL - Governo Local

GRH - Gestão de Recursos Humanos

NGP - Nova Gestão Pública

RH - Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

TE – Trabalho em Equipa

UA - Universidade de Aveiro

Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio, que integra o 2º ano do plano curricular do Mestrado em Administração e Gestão Pública. A sua realização ocorreu na Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Espinho. Este relatório resulta da concretização deste estágio e destina-se ao cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro.

Em face das opções disponibilizadas (dissertação, projeto ou relatório de estágio), com vista à conclusão do referido Mestrado, no ramo de Recursos Humanos, a minha opção recaiu sobre a realização de um estágio curricular. Esta opção resulta da minha convicção de que a sua realização permitiria obter uma maior experiência e melhorar as competências práticas importantes para promover a empregabilidade. Por outro lado, a perspectiva do estágio permitir-me-ia aplicar os conhecimentos adquiridos na licenciatura em Administração Pública e no Mestrado de Administração e Gestão Pública. Na realidade este estágio traduz a aplicação prática, numa instituição pública da administração local, dos conhecimentos adquiridos e consolidados em todo o percurso de formação até agora desenvolvido na Universidade de Aveiro.

A opção de realização do estágio na Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) da Câmara Municipal de Espinho (CME) teve por base diversos fatores. Preendeu-se, desde logo, com a proximidade geográfica da instituição mas também com as relações pessoais estabelecidas com alguns dos seus trabalhadores. A estes fatores acresce, ainda, a curiosidade por, enquanto cidadão, conhecer melhor a autarquia local da Cidade da minha residência. No âmbito do estágio na DGRH da CME, tive a oportunidade de realizar diversas tarefas associadas à área dos Recursos Humanos. No entanto, a opção de uma análise mais detalhada recaiu sobre a influência dos novos modelos de avaliação do desempenho no trabalho em equipa e na liderança. A gestão de equipas de trabalho, sendo uma área que sempre me suscitou interesse pessoal veio, também, a revelar de enorme importância no meu local de trabalho. Neste contexto do trabalho em equipa, surgiu, ainda, como particularmente importante compreender a influência dos estilos de liderança no funcionamento da equipa.

Consciente da importância que o líder poderá ter no trabalho em equipa e a dimensão da relevância da sua presença no seio dos trabalhadores a si associados para a obtenção de melhores resultados, bem como para a existência de um bom ambiente de trabalho e colaboração, considere pertinente a análise da forma como o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) poderá ter vindo a promover alterações nas relações entre líder e trabalhadores e no desenvolvimento do trabalho em equipa. Assim, o objetivo principal deste trabalho é procurar compreender se os trabalhadores percebem alguma influência do SIADAP no trabalho em equipa e na própria liderança.

A gestão de equipas e a importância do líder no seu funcionamento, é um tema da Gestão de Recursos Humanos de crescente importância sobretudo se pensarmos nas novas formas de gestão impostas às autarquias locais.

Na atualidade e com a crescente globalização, as constantes transformações dos valores económicos, políticos e sociais, levaram as organizações a reformular as suas práticas e processos de forma a adaptar os seus serviços à nova realidade global. Uma parte integrante da organização que tem tido maior necessidade de incorporar as transformações impostas é a Gestão de Recursos Humanos. Estas mudanças relacionam-se, sobretudo, com a constante necessidade de transformações ao nível organizacional (aumento do número de colaboradores, introdução de novas tecnologias, a preocupação com a qualidade dos serviços, a desmaterialização hierárquica da estrutura, o alinhamento estratégico, entre outros). Neste contexto, as diversas entidades têm sentido alguma pressão no sentido de reformular os processos relacionados com o capital humano. No caso do sector público, é particularmente relevante a imposição de mecanismos de mercado e de competitividade que conduzem à necessidade crescente de mudanças organizacionais. Em grande medida estas mudanças resultam da imposição da Nova Gestão Pública, movimento caracterizado pela aplicação de práticas do setor privado ao setor público.

O relatório de estágio que aqui se apresenta é composto por três capítulos. No primeiro capítulo é feita a revisão da literatura sobre a evolução da AP, das autarquias locais e dos RH, tendo por enfoque particular o contexto das autarquias locais.

No segundo capítulo, são abordados os principais temas da investigação, ou seja, a Liderança, o Trabalho em Equipa e a Avaliação de Desempenho e consequentemente o SIADAP.

No terceiro capítulo é contextualizada a investigação, apresentando-se a entidade de acolhimento do meu estágio. É ainda neste capítulo que se apresentam os resultados da investigação, através da análise dos inquéritos realizados na DGRH verificando-se a validação das hipóteses apresentadas também neste capítulo.

O relatório termina com as conclusões que surgem como um importante corolário da investigação abrindo pistas para investigações futuras.

Apesar da minha motivação e interesse no tema, dados os motivos acima mencionados, esta investigação poderá ter algumas limitações. Desde logo possui as limitações associadas aos estudos quantitativos. Por outro lado, este pode ter, ainda, limitações resultantes da atual conjuntura nacional. O contexto de restrições económicas e financeiras tem levado a diversas alterações nas estruturas orgânicas dos diferentes municípios do país e tem, também, obrigado a constantes reduções no número de trabalhadores. Tal contexto pode influenciar o comportamento das pessoas dentro das organizações e influenciar a avaliação que desenvolvem no trabalho que realizam em cooperação com os restantes trabalhadores.

Capítulo I - Revisão da literatura

Neste capítulo, da revisão da literatura, pretendo abordar a evolução da AP, em particular, das autarquias locais e dos RH no contexto das autarquias locais. Uma vez que o estágio, com vista à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública no ramo de Recursos Humanos se efetuou numa autarquia local, a revisão da literatura começa por se focar precisamente na temática das autarquias locais. Neste âmbito procuro refletir sobre a evolução da AP, das autarquias locais e dos RH nas AL.

A Evolução da Administração Pública

O surgimento do Estado Providência é, habitualmente situado no pós Segunda Guerra Mundial, de forma a tentar responder às necessidades dos cidadãos para serviços de maior qualidade, bem como uma melhor qualidade de vida. No entanto, já antes, episódios como a queda da Bolsa de Nova Iorque, tinham demonstrado que o mercado não tinha mecanismos suficientes para garantir o desenvolvimento económico, nem para regular as suas próprias imperfeições. Assim, desenvolveram-se programas públicos em que o Estado passava a impulsionar a atividade económica. Começa a surgir então, “um novo modelo de atuação do Estado, *Welfare State* ou Estado do Bem-Estar, de acordo com o qual o Estado deve intervir e atuar de forma sistemática, como propulsor da atividade económica e da proteção social, garantindo níveis sociais mínimos a todos os cidadãos” (Carvalho, 2008, pág. 51).

A conceção de estado providência assenta num modelo administrativo definido, por Max Weber, como modelo burocrático. Recentemente este modelo tem vindo a ser confundido com as suas disfunções sendo considerado caro e ineficiente, desafiando a AP a tornar-se mais eficaz, eficiente e orientada para o negócio.

Simultaneamente considera-se que o contribuinte está insatisfeito “com o nível dos serviços oferecidos e desagradado com a carga fiscal, alargando-se a constatação de fenómenos de ineficiência e disfuncionalidade na Administração Pública e questionando-se seriamente as competências do Estado, o que forçou as organizações públicas a adquirir novos contornos e a assumir novos papéis” (Chevallier, in Carvalho, 2008, pág. 51).

Um pouco por todo o mundo ocidental, o contexto da Administração Pública começou a mudar e a necessitar de novos padrões de desempenho nos serviços públicos, generalizando-se um movimento de reforma do sector público, num contexto de forte evolução tecnológica, surgindo assim a Nova Gestão Pública, que emergiu em praticamente todas as economias capitalistas desenvolvidas.

A Nova Gestão Pública

“A NGP procura desmontar o pilar burocrático de Weber da administração pública tradicional. Longe das burocracias hierárquicas com objetivos múltiplos, a NGP defende que as organizações devem ser dirigidas por um restrito corpo central de liderança. A ideia de ethos do sector público é rejeitada como sendo simplesmente uma capa para a ineficiência e para a construção de um edifício imperial de burocratas”. (Peixoto, 2009, pág. 11)

O modelo reformador que se designou como Nova Gestão Pública foi largamente aplicado na década de 1980, especialmente na Europa, nos EUA, na Nova Zelândia e na Austrália, assistindo-se à incorporação, na atividade administrativa, de uma lógica de mercado com as técnicas de gestão empresariais com intuito da redução da despesa do Estado (Rocha, 2009).

Dado o contexto de globalização que caracteriza a sociedade atual, o ambiente extremamente competitivo e em contínua mudança, faz com que as organizações públicas necessitem de uma direção estratégica e tenham, capacidade de decidir oportunamente, de modo a dar resposta às necessidades da sociedade, que exige cada vez mais uma maior transparência da atuação do Estado. Neste contexto, o modelo da NGP, propõe-se promover a inovação e modernização da administração pública influenciando a melhoria dos índices de eficácia e eficiência (Peixoto, 2009).

“Os princípios inerentes a este modelo implicam a introdução de um conjunto de reformas na gestão pública como condição essencial para o seu sucesso, baseadas em novas formas de governação importadas do sector privado. Os conceitos de autonomia, descentralização dos serviços, responsabilidade baseada em outputs e outcomes, racionalização dos recursos, entre outros, ascendem com o novo paradigma da gestão

pública (Hood, 1991,1995; Osborne e Gaebler, 1993; Dunleavy e Hood, 1994 in Peixoto, 2009, pág. 14).

As características básicas da NGP realçam a responsabilidade baseada nos resultados, surgindo “um novo conceito de responsabilidade e uma linguagem de racionalidade económica” (Peixoto, 2009, pág. 14), com base nos métodos de gestão privada. A NGP implica uma mudança na forma como os serviços públicos estão organizados e geridos, “assistindo-se à decadência do modelo burocrático da administração tradicional, preocupado fundamentalmente com a lei e o seu cumprimento” (Peixoto, 2009, pág. 14), em prol de “uma maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que justifica a maior flexibilidade da gestão pública” (Peixoto, 2009, pág. 14), realçando a ideia de que o “novo modelo de gestão para o sector público deriva das limitações verificadas no modelo tradicional” (Peixoto, 2009, pág. 14).

Com a NGP, criou-se a ideia de que com a introdução de princípios de gestão pública, “o aumento de poder e de participação dos cidadãos, a avaliação de desempenho baseada em resultados, a descentralização das responsabilidades, a introdução do conceito de “value for money” e de outros mecanismos de mercado são mais vantajosos que a “velha” burocracia” (Osborne e Gaebler, in Peixoto, 2009).

A NGP é, então, caracterizada pela diminuição das diferenças entre os dois sectores, contudo, é preciso ter em conta a existência de especificidades dos sectores e das respetivas missões.

Nova Gestão Pública em Portugal

A introdução dos princípios da NGP por parte dos países da OCDE tem sido feita a ritmos diferentes, devido a diferentes orientações políticas, à dimensão dos governos e ao desempenho macroeconómico dos diferentes países (Hood, 1995).

Os diferentes antecedentes histórico-institucionais de Estados e administrações influenciam a forma e o conteúdo das respetivas reformas administrativas. Em Portugal, podemos constatar um atraso em termos cronológicos em relação às mudanças estruturais iniciadas noutros países de capitalismo mais avançado.

As mudanças propostas no âmbito da NGP não passam apenas pela introdução de um conjunto de princípios gerais de administração e gestão, mas propõem-se impor uma mudança nas mentalidades e culturas organizacionais.

“A cultura da organização é um dos aspetos mais importantes a ter em linha de conta (a personalidade, as crenças partilhadas, as regras não expressas), pois determina a forma como a organização e os seus trabalhadores atuam face aos desafios” (Peixoto, 2009, pág. 17).

Segundo Araújo (2002), a principal razão para a falha das reformas tem sido a institucionalização da administração, pois qualquer iniciativa de reforma é promovida através de leis e regulamentos, o que faz com que a implementação da NGP dependa da aceitação dos políticos e dos cidadãos, de forma a serem praticáveis e credíveis.

A necessidade de reformar a administração pública portuguesa, aproximando-a mais dos cidadãos e tornando-a menos burocrática está presente na própria Constituição (Art.º 267.º), tendo, estas preocupações, sido introduzidas na agenda política dos sucessivos governos dos últimos anos (Gomes, 2006). No entanto, com a elevada instabilidade política, têm-se verificado uma descontinuidade das medidas adotadas, levando a algum insucesso da implementação da NGP no terreno.

O caso das Autarquias Locais

A reforma e modernização administrativa da Administração Pública acabou por ter a sua transversalidade para a realidade local. Este processo no entanto não foi uniforme. Houve situações em que foi o “governo central a impor estas mudanças e outras onde os avanços foram protagonizados em primeiro lugar a nível local e só depois aplicados à administração central” (Rodrigues, 2005, pág.86). Contudo, alguns autores consideram que desde a década de 1970, “os governos locais sofreram diversas pressões para se reorganizarem e para adotarem uma estratégia e um modelo de gestão mais eficiente e económico” (Rodrigues, 2005, pág.86).

Analisando os movimentos administrativos locais somos levados a avaliar se estes serão uma extensão do modelo da NGP, ou seja, se tudo o que se passou a nível da AP central passou e teve continuidade à dimensão local ou, por outro lado, se estes ímpetus de

reforma, ao estarem tão identificados com a realidade local, constituem uma via alternativa à NGP, específica dos governos locais.

Para McLaughlin (2002), referindo-se ao caso inglês, pode-se traçar e reconhecer um modelo de gestão pública local, independentemente das vicissitudes particulares de cada país, pois defende que o modelo de reforma é substancialmente diferente devido à carga política e à natureza presidencialista da gestão dos governos locais e à proximidade entre eleitor e eleito que condicionam a reforma administrativa a nível local.

Mas, podemos traçar um quadro diagnóstico e um plano de ação comum à administração central, sendo que os municípios se sentiram pressionados para adotar uma gestão mais parecida com a NGP, pois o rumo apontado para modernizar e reformar a AP local passaria pela adoção, na maioria dos casos, de metodologias semelhantes às introduzidas na administração central pela NGP.

“... tal como sucede a nível central, não se consegue definir um modelo estável e uniforme de reforma administrativa, de país para país (John, 2001:25), verificando-se mesmo diferenças no seio da mesma realidade nacional (Jones, 1999:63; Fenwick, Shaw e Foreman, 1994:5)... Seguindo o modelo proposto por Page e Goldsmith (1987), podemos dividir e classificar os governos locais na Europa em dois grupos, através da análise das relações mantidas com a administração central e com o grau de descentralização e de discricionariedade encontrado ...os países do norte (Reino Unido, Dinamarca, Noruega e Suécia) onde o poder local detém uma larga responsabilidade e uma elevada autonomia na promoção de bens e serviços ... os países do sul (França, Itália, Espanha e Portugal), caracterizados por uma elevada centralização e concentração de poderes na administração central ...que só vem reforçar um argumento ... que explica a diferença na evolução das reformas devido ao seu diferente ponto de partida e à falta de uniformidade sobre o conceito e sobre o papel a desempenhar pelos governos locais” (Rodrigues, 2005, pág. 88).

Dadas as suas especificidades parece, por isso, pertinente, desenvolver uma pequena reflexão sobre a autonomia das instituições da administração pública local.

A Autonomia Local

De acordo com Nabais (2007), e apoiando-se no artigo 6º da Constituição o Estado Português é um Estado unitário que “respeita na sua organização e funcionamento o regime autonómico insular e os princípios da subsidiariedade, da autonomia das autarquias locais e da descentralização democrática da administração pública” (nº 1, artigo 6º da Constituição). O Estado Português encontra-se ajustado ao princípio do Estado unitário.

Este princípio do Estado Unitário contém limitações quando estas decorrentes do “princípio da autonomia insular, do princípio da subsidiariedade, do princípio da autonomia local e do princípio da descentralização democrática da AP” (Oliveira, 2011, pág. 30.. “Ao nível administrativo, encontra limitações, na descentralização administrativa territorial, que se realiza no reconhecimento das AL, cujos objetivos passam, de acordo com o exercício de uma função rigorosamente administrativa, por garantir os interesses próprios das respetivas populações” (Oliveira, 2011, pág. 31). Como tal e de acordo com Nabais (2007), o Estado português é, assim, um Estado Unitário descentralizado, ao nível administrativo, nas AL. Assim sendo, ganha especial significado e importância a autonomia das AL, afigurando-se estas como uma forma qualificada de descentralização da AP ou de administração autónoma no quadro do nosso Estado Unitário.

Para além da legislação nacional, a autonomia local está, também, consagrada na Carta Europeia de Autonomia Local como “o direito das autarquias locais regulamentarem e gerirem, nos termos da lei, sob sua responsabilidade e no interesse das respetivas populações, uma parte importante dos seus assuntos públicos” (Carta Europeia de Autonomia Local, artigo 3º nº 1). Neste sentido, as autarquias locais têm total liberdade de iniciativa, em questões da sua competência, fixadas por lei.

O exercício das responsabilidades a que se refere o nº 1 do artigo 3º da Carta Europeia de Autonomia Local “deve obedecer ao princípio da proximidade dos cidadãos, bem como ao princípio da amplitude e natureza da tarefa e eficácia e economia”.

A autonomia local tem como referência um conjunto de interesses ou assuntos próprios das comunidades locais, sendo que “ultrapassada a questão entre centralização e descentralização, em favor desta, é reconhecido às entidades locais um vasto número de características que, ao se verificarem, permitem falar de independência das AL face ao Estado” (Oliveira, 2011 págs. 31 e 32).

De acordo com Rebelo (2007) a autonomia traduz a liberdade das entidades locais face ao Estado.

As Autarquias Locais Portuguesas

A administração local autárquica é a atividade desenvolvida pelas AL. AL são pessoas coletivas territoriais que visam a prossecução de interesses específicos dos cidadãos da sua localidade. Como tal, não existiriam AL se não fossem administradas por órgãos representativos das populações que as compõem, sendo estes escolhidos através de eleições (Bilhim, 2004).

Em Portugal, emergiu uma estrutura autárquica de três níveis sobrepostos de autarquias: as freguesias, os municípios e as chamadas regiões administrativas (Nabais 2007).

O Município é composto pela Assembleia Municipal e pela Câmara Municipal, sendo que esta última é constituída pelo Executivo Municipal (Presidente de Câmara e Vereadores) conforme previsto no ponto 1 do artigo 56º da Lei nº 5-A/2002 de 11 de Janeiro. “A câmara municipal é constituída por um presidente e por vereadores, um dos quais designado por vice-presidente, sendo o conjunto de vereadores e o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área” (Oliveira, 2011, pág. 33). As áreas da organização e funcionamentos dos serviços, gestão corrente, planeamento e desenvolvimento, apoio a atividades de interesse municipal, licenciamento e fiscalização e da sua relação com outras entidades, e outros órgãos autárquicos, são áreas da competência da Câmara Municipal. A CM, pode, no entanto, delegar algumas das suas competências no Presidente da Câmara, podendo este ainda subdelegar nos seus Vereadores. E pode ainda, sob autorização da Assembleia Municipal, por meio de um protocolo, delegar competências nas Juntas de Freguesia” (Oliveira, 2011, pág. 34).

Em conformidade com a Lei, a Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do município e é constituída por membros eleitos diretamente em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia, que a integram e onde o número de membros eleitos diretamente não pode ser inferior ao triplo do número de membros da respetiva câmara. É responsabilidade da Assembleia Municipal acompanhar e fiscalizar a atividade da câmara

municipal, dos serviços municipalizados, das fundações e das empresas municipais. (Oliveira, 2011).

As regiões administrativas, apesar de previstas na Constituição, ainda não foram instituídas, logo, na prática, apenas temos dois níveis hierárquicos de autarquias.

De acordo com Nabais (2007), o município é a autarquia base e os outros níveis de autarquias são pensados a partir de município. Para Nabais, numa perspetiva substancial, a freguesia é um submúltiplo e a região administrativa um sobremúltiplo do município.

“Nabais argumenta que relativamente a estas freguesias não se verificam grandes diferenças ou interesses locais específicos dos do município. Essencialmente, servem como estruturas de desconcentração personalizada dos serviços municipais. Ou seja, as freguesias são AL, que, no interior do território municipal, tendem a servir interesses próprios da população residente em cada circunscrição paroquial” (Bilhim in Oliveira, 2011, pág. 35).

Em conformidade com a Lei nº 5-A/2002, os órgãos das autarquias regem-se por dois princípios, o princípio da independência e o princípio da especialidade. “No princípio da independência “os órgãos das autarquias locais são independentes no âmbito da sua competência e as suas deliberações só podem ser suspensas, modificadas, renovadas ou anuladas pela forma prevista na lei”, artigo nº 81. No artigo 82º da mesma Lei, surge o princípio da especialidade, “os órgãos das autarquias locais só podem deliberar no âmbito da sua competência e para a realização das atribuições cometidas às autarquias locais”. Outro princípio também definido no mesmo diploma é o princípio da subsidiariedade, que admite a ideia de que as necessidades coletivas devem ser melhor satisfeitas pelo nível de administração mais próximo do cidadão, caso os próprios cidadãos não consigam colmatar essas necessidades. De acordo com Martins (2001), a ideia base que suporta este princípio é o facto do poder político dever intervir na vida social apenas quando as diferentes componentes da sociedade sejam incapazes de responder às necessidades locais. Como tal, as AL são as instituições públicas que melhor podem satisfazer as necessidades das populações.

A Evolução dos Recursos Humanos na Administração Pública

O modelo de função pública moderno determinou a separação dos poderes políticos e a separação entre estes e a AP (Rocha, 2010). Com esta separação de funções, desenvolvem-se a teoria dos atos administrativos, cuja componente fulcral estabelece o direito administrativo, surgindo paralelamente o estatuto dos funcionários públicos, designando o conjunto de direitos e deveres dos agentes da AP. Este estatuto estabelece as regras de funcionamento da AP, e, particularmente, a separação entre a Administração e a Política (Rocha, 2010).

Para Weber (1978) a burocracia, pelo seu carácter racional, é superior aos sistemas baseados na autoridade carismática ou na autoridade tradicional, sendo necessária a existência de regras formais para garantia do seu êxito. É necessário que as regras sejam conhecidas por todos, os objetivos destas sejam incontestáveis e assentes no nexo de causa e que exista consistência entre as regras (Rocha, 2010).

A escola das relações humanas e a construção do Estado de bem-estar contribuíram de forma fundamental para a modificação do modelo clássico. “A escola das relações humanas surgiu na sequência das experiências de Elton Mayo, que associam a produtividade às interações sociais existentes entre os trabalhadores” (Oliveira, 2011, pág. 12). Esta transformação deu origem a várias administrações diferentes da administração clássica. Os novos funcionários não se identificam com os funcionários públicos tradicionais, contendo valores e objetivos diferentes. A expansão do Estado de bem-estar induziu a um aumento de funcionários o que conseqüentemente levou ao aumento da despesa pública. A necessidade de reforma de administração surgiu como um instrumento de legitimação para uma redução das despesas (Oliveira, 2011).

Relativamente à GRH, as principais alterações verificaram-se no aumento da flexibilidade de fixação de salários, na emergência de novos sistemas de avaliação de desempenho, no aumento número de contratos a prazo, e ao nível do financiamento com uma forte restrição do investimento estatal. As condições de trabalho são, deste modo, inferiores às que tradicionalmente eram oferecidas no âmbito da AP Clássica. Neste âmbito, a ideia de carreira, característica do serviço público, tende a desvalorizar-se (Aucoin, 1995 in Rocha, 2010).

Para Oliveira (2011), a GRH constitui parte central da reforma. “O objetivo é flexibilizar as relações de trabalho, através da aplicação da Lei de Contrato Individual de Trabalho a todos os funcionários que não desempenhem funções associadas ao conceito de autoridade; precarizar as relações de trabalho, recorrendo, por sistema, aos contratos a prazo e a avaliação de desempenho individual deve resultar numa diferenciação na progressão e promoção nas carreiras com reflexo nas remunerações” (Rocha in Oliveira, 2011, pág. 15).

Os Recursos Humanos da Administração Pública em Portugal

“A AP em Portugal tem uma história particular, uma vez que a sua construção foi obra da monarquia e da Administração Central. Neste sistema político, a administração constitui-se, sempre, como o centro do poder político e os funcionários eram régios. Na perspetiva de Mouzinho da Silveira, mais do que isso, não existia divisão entre os poderes jurídicos e administrativos, nem especialização funcional. Os mesmos funcionários eram detentores de competências políticas, jurídicas, administrativas e fiscais (Rocha, 2007). Nas nomeações para cargos públicos predominava o sistema de patronage. Entre as qualificações, o emprego e a remuneração, de um modo geral, não existia qualquer relação” (Rocha in Oliveira, 2011, pág. 15).

Com a revolução liberal surgiu um conjunto de critérios com a finalidade de aplicar o princípio do mérito e do concurso público, bem como a possibilidade de acesso, de todos os portugueses, a cargos públicos. A Constituição de 1820, a Carta Constitucional de 1822, bem como as constituições liberais que se seguiram determinaram a separação de poderes e o princípio da neutralidade da Administração (Rocha, 2010).

A primeira reforma da FP ocorreu em 1935. A situação que se verificava na altura caracterizava-se por: variação dos vencimentos dos funcionários públicos, dando origem a vencimentos diferentes para funções idênticas; opacidade do sistema retributivo, principalmente nas categorias superiores; irracionalidade do sistema, verificando-se em alguns casos “pirâmides invertidas”, ou seja, mais superiores que subordinados. Como tal, constituíram propósitos do Decreto n.º 26115, de 23 de novembro, a redução do número de funcionários e a reordenação de acordo com critérios iguais, a restrição da variedade de

vencimentos existentes a um número certo de categorias, a reprovação da ideia de “garantir honrabilidade” a alguns funcionários pela forma de pagamento de remunerações superiores (Rocha, 2010).

No ano de 1969, com o Decreto-Lei n.º 49410 de 24 de Novembro, ocorreu a primeira revisão do sistema implementado em 1935 com o intuito de ampliar a “tenacidade da Administração, em detrimento do modelo burocrático”, implementando as seguintes medidas: “o acréscimo dos vencimentos mediante a absorção de subsídios complementares; a reclassificação de algumas categorias e conseqüentemente a uniformização da retribuição correspondente a funções idênticas e ainda a criação do grupo do pessoal técnico, o qual auferir de um salário superior ao do grupo administrativo” (Oliveira, 2011, pág. 16).

Em 1979 surgiu o chamado “pacote” legislativo de 1979, do qual faziam parte seis diplomas: “Decreto-Lei n.º 191-A, B, C, D, E e F dizendo respeito, respetivamente, à aposentação, pensões de sobrevivência, reestruturação de carreiras, estatuto disciplinar, revisão de vencimentos e regime do pessoal dirigente” (Rocha in Oliveira, 2011, pág. 16).

Entre 1986 e 1995 diminuiu fortemente a febre legislativa, no entanto, há que destacar o Sistema Retributivo da Função Pública, Decreto-Lei n.º 184/89, de 2 de junho, onde se destaca: a substituição da grelha de 21 posições salariais por uma escala de índices; a estrutura da evolução das carreiras que contém duas componentes, uma em que o avanço corresponde a uma simples progressão salarial condicionada pelo tempo de serviço e pela avaliação do mérito profissional, e a outra, ligada à valorização profissional e ao aumento de responsabilidades. (Rocha, 2010)

O Decreto-Lei n.º 323/89 de 26 de setembro, e que definiu o Estatuto do Pessoal Dirigente, onde se fixaram as competências próprias de cada tipo de dirigente, ou seja, estes passaram a ter “para além das delegadas pelos responsáveis políticos e das previstas na lei orgânica de cada ministérios”, funções próprias. Em 1997, este estatuto foi alterado pela Lei n.º 13/97 de 23 de Maio “que conferiu a obrigatoriedade de concurso para cargos de diretor de serviços e chefes de divisão, sendo que o concurso de recrutamento é regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 231/97 de 3 de Setembro” (Oliveira, 2011).

Os Recursos Humanos das Autarquias Locais em Portugal

Os RH na Administração Local estão sujeitos ao Regime Jurídico da Função Pública e é no Decreto-Lei nº 184/89, de 2 de junho que estão enunciados os princípios gerais em matéria de emprego público. “Estes aplicam-se aos serviços e organismos da AP, em sentido lato, ou seja, aos serviços de pessoa coletiva do Estado, aos institutos públicos e nas modalidades de serviços personalizados do Estado e de fundos públicos. Abarca também o pessoal que exerça funções de natureza subordinada, desde que esteja sujeito ao regime de direito público” (Oliveira, 2011, pág. 41). É, ainda, no Decreto-Lei nº 184/89 que se abordam questões como a relação de emprego público, recrutamento e seleção, carreiras, horário e duração de trabalho, férias, faltas e licenças.

Posteriormente, a legislação acerca do ingresso e progressão na carreira está definida no Decreto-Lei nº 404-A/98, que, posteriormente, foi alterado pela Lei nº 77/98, de 19 de novembro, em que a progressão na carreira é influenciada pelo sistema de avaliação de desempenho; a legislação que rege os horários e a duração do trabalho é o Decreto-Lei nº 259/98 de 18 de agosto completado pelos Decretos-Lei nº 324/99 e nº 325/99 de 18 agosto; os Decretos-Lei nº 100/99, de 31 de Março (posteriormente alterado pela Lei nº 117/99, de 19 de Agosto), nº 503/99, de 20 de Novembro, nº 70-A/2000, de 5 de Maio e o nº 157/2001 de 11 de Maio regulam a matéria de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da Administração Central e Local (Oliveira, 2011).

Atualmente os funcionários públicos regem-se pela Lei nº 59/2008 (Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas) e suas alterações e o pessoal dirigente rege-se pelo Estatuto de Pessoal Dirigente, Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro e suas respetivas alterações. A Lei 12-A/2008, de 27 de fevereiro e respetivas alterações, estabelece os regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Capítulo II – Liderança, Trabalho em Equipa e Avaliação de Desempenho

Após a revisão da literatura focada nas autarquias locais, que permite conhecer a evolução da AP, das autarquias locais e dos RH nas AL, importa abordar os temas fulcrais da investigação para posteriormente realizar o estudo de caso. Como tal, neste segundo capítulo, são abordados os grandes temas da investigação, ou seja, a Liderança, o Trabalho em Equipa e a Avaliação de Desempenho, respetivamente.

Liderança

“Num cenário em que a conjuntura económica que se apresenta instável, o mercado em constante mudança e as mudanças organizacionais com uma grande dinâmica no que concerne aos avanços da tecnologia, conhecimento em geral e exigência do consumidor, as organizações acreditam que têm que ter nos seus quadros líderes inovadores, visionários e pensadores audazes, assumindo um compromisso com a excelência” (Silva, 2010, pág. 14).

“A liderança é um tema largamente estudado” (Jesuíno 1996 e Cunha e Rego 2005 in Silva, 2010). Existem várias definições para o conceito de liderança, mas em todas se verifica que a liderança pode ser vista como um fenómeno de grupo e que abrange um leque de influências interpessoais e recíprocas, de forma a obter determinados objetivos específicos.

Nesta perceção é utilizada a influência em vez de imposição. É possível atribuir determinadas ações a um subordinado quando se tem poder para tal, mas não a motivação com que cada um executa essa mesma ação, sendo que a liderança procura melhorar esta motivação, ou seja, o líder para além de dever ambicionar atingir os objetivos da organização, é fundamental que as atuações desenvolvidas pelos subordinados sejam realizadas com determinação/ motivação.

Em conformidade com Bass (in Silva, 2010) “existem tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentaram defini-la”, entre as quais surgem as seguintes:

- Segundo Arménio Rego (in Silva, 2010), “Liderança é um processo de influências através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes e

associações dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização” (Silva, 2010).

- “No âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Hanges, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta, in Silva, 2010).

Estilos de Liderança

O estilo de liderança resulta de vários fatores, dependendo da equipa e da sua competência, pois, de acordo com Silva (2010, pág. 18) “Uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma direção. Poderá depender também do tamanho do grupo, na medida em que um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste. Um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias e um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e *laissez faire*. Poderá depender das competências pessoais, verificando-se que uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas, será um estilo importante para principiantes inseguros”.

Segundo Hilsdorf (in Silva, 2010), os estilos de liderança são tantos quantos os estilos de personalidade e dependem da relação que existe entre a equipa e o líder, sendo que a personalidade do líder influencia a dos colaboradores e o contrário também se verifica, ou seja, o estilo de liderança resulta do encontro das personalidades do líder e da equipa, não se encontrando um estilo de liderança exclusivo e válido para todas as situações e para todas as pessoas.

“Segundo Daniel Goleman os melhores líderes, os mais eficientes, agem de acordo com um ou mais estilos diferentes de liderança, e mudam de um para o outro conforme as circunstâncias. Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de

realização dos objetivos. Devemos salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo. Mediante situações específicas os líderes podem adotar um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projeto, da equipa, do contexto, dos prazos e de outros ventos que concorram para a aleatoriedade da gestão e da maturidade dos colaboradores” (Silva, 2010, pág. 21).

“White e Lippitt (1939), autores de referência, apresentam três tipos de liderança: Autoritária, Liberal e Democrática” (Silva, 2010, pág. 19) que é explorada de forma mais detalhada de seguida.

Liderança Autoritária - Este tipo de líder tem uma atitude diretiva, transmitindo aos seus subordinados o que eles têm de realizar com a expectativa de ser obedecido sem qualquer problema. O líder dita as normas e estabelece as práticas para a execução das tarefas não promovendo a criatividade e iniciativa por parte dos liderados. O líder decide sem a participação das pessoas, não incentivando a cooperação e o diálogo entre os elementos da equipa. Este líder apenas está fisicamente presente durante a execução do trabalho e os seus grandes objetivos são o lucro e os resultados, esquecendo-se das pessoas.

Liderança Democrática - O procedimento do líder é essencialmente de orientação e de apoio, em que toda a equipa é considerada o centro das decisões, levando a um bom relacionamento e à estima entre a equipa, originando um ritmo de trabalho progressivo e seguro. Isto faz com que surjam grandes marcas de afinidade interpessoal e consequentemente bons níveis de produção / resultados.

Toda a equipa coopera nas decisões e decide sobre a distribuição das tarefas, planeia as medidas e práticas para alcançar os objetivos. As orientações são determinadas pela equipa.

O líder esforça-se por ser um elemento igual aos outros da equipa e favorece o debate entre a totalidade dos elementos.

Liderança Liberal - Este tipo de liderança é também denominado de *laissez faire*, em que o líder apenas sugere e deixa que os subordinados decidam por si próprios. Este estilo de liderança é encarado como o mais negativo, pois “vigora a desordenação, a confusão, a falta de respeito e a ausência de um líder que motive o exercício de funções e resolva conflitos” (Silva, 2010, pág. 20), isto porque “o líder não investe na sua função, apresentando uma colaboração reduzida e limitada e não coloca regras. Este como não se impõe à equipa, não é respeitado” (Silva, 2010, pág. 20).

Neste tipo de liderança os trabalhadores têm total liberdade para decidir, sem reportar ao líder, não se verificando delimitação dos níveis hierárquicos, arriscando-se o afastamento entre os subordinados e o líder.

“Os diferentes estilos tocam-se e não têm uma delimitação específica. Por exemplo, um líder laissez faire que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adotar um estilo mais autoritário. Paralelamente, um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária. Ou se sente que a equipa está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais laissez faire” (Silva, 2010, pág. 21).

Tipos de Líderes

Na liderança é fundamental que haja interação entre o líder e o liderado e em função desta interação, a liderança pode ter dois modelos de orientação, podendo ser mais orientada para as pessoas ou para as tarefas.

Líder direcionado para as pessoas - O líder é sensível aos problemas dos outros, preocupando-se com as pessoas da sua equipa, relativamente ao modo como estas executam as tarefas e ao seu bem-estar e motivação. Está mais orientado para as pessoas do que para a produtividade, levando a uma grande união de grupo.

Líder direcionado para as tarefas - Este tipo de líder tem uma maior preocupação com as tarefas do que com as pessoas que as exercem, dando “prioridade a realização de ações, estando a produtividade dependente do estilo de liderança para a tarefa. Tem como objetivo desenvolver a organização, enaltecendo os resultados e os lucros” (Silva, 2010, pág. 22). Uma liderança autoritária terá consequências negativas, contudo, terá um efeito mais positivo na produção. (Silva, 2010)

Combinação dos dois tipos de Líderes - Da combinação dos dois estilos apresentados, resultam “cinco posições”:

Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas: Este líder apresenta poucos projetos, demonstra uma postura indiferente, não se envolvendo excessivamente nas situações, demonstrando desinteresse e não colabora na produtividade. Em situação de conflito, não toma posições para o evitar e responsabiliza os colaboradores pelos erros.

Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para as tarefas: Este líder demonstra uma atitude agradável e disponível, as atitudes e os sentimentos dos subordinados são considerados, verificando-se uma grande preocupação com o que estes pensam, sentem e aprovam, sendo que este líder tem dificuldade em exigir resultados e em fazer reparos aos erros cometidos pelos subordinados.

Orientado de igual forma para as pessoas e para as tarefas: Este líder mostra-se atento ao que os subordinados pensam, privilegiando uma boa relação com estes, ajustando as suas ideias ao interesse da maioria sem se expor demasiado e evitando extremos. “Só impõe aos liderados aquilo que eles toleram, tentando envolve-los no trabalho”. “Com o objetivo de promover a iniciativa, a autonomia e a responsabilidade dos subordinados, delinea o trabalho superficialmente. Cede em alguns aspetos para obter vantagens noutros”. (Silva, 2010)

Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas: Este líder pretende ter poder e domínio e tem como objetivo vencer, privilegiando os resultados, sobrepondo a eficácia aos aspetos humanos e apresenta níveis baixos de confiança nos outros.

Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas: Este tipo de líder motiva os subordinados, para que estes tenham elevados padrões de desempenho, “fomentando o trabalho de equipa, a partilha de sucessos e fracassos e a responsabilidade dos colaboradores” (Silva, 2010). Valoriza a produção e as necessidades dos colaboradores. “Estabelece objetivos claros às equipas e fomenta a cooperação entre as pessoas nas necessidades da produção” (Silva, 2010).

“O estilo de liderança e a direção escolhida têm de estar moldadas a cada pessoa ou equipa e à ação em causa. Em diversas tarefas, a mesma pessoa pode apresentar mais eficiência com estilos de liderança diferentes. Assim, “a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como, e com quem deve usar cada um dos estilos” (Estanqueiro in Silva, 2010, pág. 24).

De acordo com Rocha (2010, pág. 102), a reforma da AP implica o abandono de uma liderança autoritária e a sua substituição por um modelo democrático, “já que qualquer mudança supõe o comprometimento e a participação dos trabalhadores”. Com esta reforma a liderança “já não assenta na hierarquia mas na capacidade de mobilizar e motivar os funcionários” (Rocha, 2010, pág. 102) para que as equipas de trabalho alcancem os objetivos definidos pelas organizações.

Após ter apresentado o tema da Liderança, vou agora apresentar outro dos grandes temas desta investigação, o Trabalho em Equipa.

Trabalho em Equipa

Em conformidade com Pedro (2010), o desempenho do trabalho dos grupos é fundamental na criação de sinergias que aumentam a produtividade, sendo que as organizações cada vez mais constituem grupos de trabalho para a concretização dos seus objetivos. Os grupos integram o comportamento da organização. O desempenho do grupo depende da interação entre os membros.

Grupos vs Equipas

Hoje em dia há tendência para os grupos de trabalho se transformarem em equipas, sendo que o estudo da diferença entre estes conceitos se centra no desempenho. Num grupo os indivíduos “juntam-se para atingirem um objetivo único, interagem para partilhar informação, tomar decisões e cooperarem” (Leavitt e Jean in Pedro, 2010, pág. 5). Segundo Robbins in Pedro (2010), uma equipa gera sinergias por meio de um esforço coordenado, o seu desempenho resulta da soma dos contributos individuais.

Nos grupos existe um maior ou menor espírito de grupo em que as pessoas procuram um objetivo partilhado. As equipas são grupos formados para executarem uma determinada tarefa. (Pedro, 2010)

“Em resultado de partilhar uma finalidade comum, os membros do grupo desenvolvem um conjunto de normas e valores que estruturam a sua ação coletiva” (Rocha, 2010, pág. 88).

Para Rocha (2010, pág. 88), em todas as organizações, surgem de forma espontânea, grupos informais, “com a finalidade de satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos seus membros”. Já os grupos estabelecidos pelas organizações com o intuito de prosseguir os objetivos determinados, dando resposta as necessidades técnicas e económicas da organização, são denominados como grupos formais.

Trabalho em Grupo

Existe uma diversidade de teorias que procuram explicar o rendimento do trabalho do individuo quando integrado num grupo. Para alguns autores, a mera presença dos outros

é um incentivo ao trabalho, já que desperta competitividade. Ao contrário, para outros autores, os indivíduos tendem a diminuir o seu esforço quando integrados em grupo, aproveitando-se do esforço dos outros e descansando. “O indivíduo tende a diminuir o seu esforço, quando não estão claramente definidos os objetivos e as responsabilidades individuais” (Rocha, 2010, pág. 88).

Relativamente ao processo de decisão em grupo, “embora se possam esperar decisões mais adequadas aos objetivos”, muitas vezes existem decisões inapropriadas. “Os três exemplos mais característicos são a polarização, o pensamento do grupo e o compromisso” (Rocha, 2010, pág. 89). Na polarização os “grupos tomam posições mais arriscadas que os seus membros tomariam se o fizessem individualmente” (Rocha, 2010, pág. 89), contrariando o conformismo. Relativamente ao pensamento do grupo, quando há um líder forte, em alguns casos as decisões são tomadas na ausência de diálogo, havendo falta de informação e imparcialidade da liderança. O conformismo é um fenómeno onde os indivíduos são influenciados pela maioria. (Rocha, 2010)

Grupos de Trabalho

Para se falar em grupos de trabalho é necessário uma identidade em torno de determinados objetivos, comunicação entre os membros, organização interna, participação de todos, compreensão recíproca, apoio e reconhecimento mútuo e produtividade.

De acordo com Rocha (2010), a constituição de um grupo tem as seguintes fases:

- Fase de Constituição do Grupo – “ocorre a definição dos papéis, o estabelecimento dos objetivos e normas de conduta” (Rocha, 2010, pág. 90).
- Fases de Conflito – os indivíduos aproximam-se, lutando pelo poder, emergindo um líder informal.
- Fases de Coesão – estabelecem normas de funcionamento, que aceites, levam à coesão do grupo.
- Fase de Execução – quando o grupo se encontra apto para “prosseguir os objetivos” (Rocha, 2010, pág. 90).

Tipos de Grupos de Trabalho

Para Rocha (2010) as mais importantes classificações nos grupos de trabalho da AP são as seguintes:

- Círculos de Qualidade – têm como objetivo “o controlo de melhoria da qualidade e a criação de um clima organizacional propício à participação e ao empenho dos funcionários” (Rocha, 2010, pág. 90), sendo que as estratégias de gestão da qualidade implicavam o aparecimento destes grupos.
- Grupos de Projeto – integram vários funcionários de diversos departamentos e têm como objetivo a implementação de determinados projetos.
- Grupo de Melhoria Contínua – grupo de trabalhadores cuja finalidade é resolução de determinados problemas e implementação de medidas que visam solucioná-los.
- Grupos “Ad-Hoc” – “grupos de carácter temporal, destinados a resolver problemas concretos, mediante a participação de especialistas de diferentes disciplinas relacionadas” (Rocha, 2010, pág. 91).

Técnicas de Trabalho em Equipa

Em conformidade com Rocha (2010), no trabalho em equipa existe “um conjunto de técnicas que contribuem para a qualidade e produtividade do grupo e potencia a sua criatividade” (Rocha, 2010, pág. 91):

- Técnicas de Grupo Nominal – “ferramenta que visa incrementar a capacidade criativa do grupo, facilita a gestão de ideias, a análise do problema e a aproximação a vias de solução alternativas aos mesmos” (Rocha, 2010, pág. 91). Esta técnica permite que seja garantido o anonimato das ideias e dos participantes, para que estes se “possam exprimir livremente” (Rocha, 2010, pág. 91). Nesta técnica cada membro entrega todas as respostas aos problemas por escrito, para posteriormente todas as soluções alternativas sejam discutidas em grupo.

- Brainstorming – este método pretende estimular as ideias sobre um determinado tema, em que o grupo se deve sentir livre para se expressar, não devendo haver crítica, gerando-se o maior número de ideias possíveis, que posteriormente serão avaliadas.
- Método Delphi – recolha de forma sistémica e anónima de opiniões individuais de um grupo de especialistas, que quando analisadas por estes, tem que se obter uma resposta única do grupo.

Apesar de se falar grupos trabalho com alguma frequência na AP, as funções e as tarefas continuam a ser atribuídas individualmente e “a avaliação de desempenho não veio alterar substancialmente esta conceção, exceto no que respeita aos objetivos partilhados”. (Rocha, 2010)

Avaliação de Desempenho

Após ter apresentado os temas da Liderança e do Trabalho em Equipa, vou agora apresentar o outro grande tema desta investigação, a Avaliação de Desempenho, para posteriormente chegar ao SIADAP.

Avaliação do Desempenho em Serviços Públicos

A AP, de forma a diminuir a sua dimensão e reduzir os custos tem vindo a ser reestruturadas através de propostas dos últimos governos. Nestas reestruturações assume particular relevância as alterações propostas nas relações laborais e na forma de organização do trabalho. Este conjunto de alterações tem conduzido, igualmente, a mudanças na forma como os gestores públicos passaram a gerir as suas organizações e departamentos.

O reforço da legitimação da AP passa pela melhoria do desempenho, conceptualmente orientado para os resultados e prestação de contas, sendo que prestar melhores serviços é o objetivo das reformas administrativas e da própria avaliação do desempenho.

Para Doherty e Horne (in Carvalho, 2008) a medição do desempenho é importante, uma vez que leva à “clarificação dos objetivos da organização, a possibilidade de reduzir custos e de implantar medidas de melhoria da qualidade. Por outro lado, a crescente relevância atribuída à transparência é à prestação de contas por parte da Administração aos seus diferentes grupos de interesse (*stakeholders*) e ao cidadão em particular, traduz-se no objetivo de prestar informação sobre a qualidade, eficácia, acessibilidade ou eficiência dos serviços prestados” (pág. 66). Também Pollitt (in Carvalho, 2008) defende a avaliação do desempenho no sector público para, “por um lado para rever ou reforçar a legitimidade pública e, conseqüentemente, atrair alocações políticas de recursos e, por outro, para auxiliar a gestão a ajustar a sua estrutura e processos organizacionais” (pág. 66). Wechsler e Clary (in Carvalho, 2008) acrescentam que a medição do desempenho é uma “forma de aumentar a capacidade de gestão, focalizando nos impactos (*outcomes*) e como uma estratégia de controlo, de forma a expandir a agenda dos gestores públicos” (págs. 66 e 67)

Quando avaliamos os serviços públicos, temos que ter em conta que o seu objetivo não é o lucro, mas sim a prestação de um serviço aos cidadãos, logo não podemos avaliar o seu desempenho através de medidas de natureza financeira.

Avaliação do Desempenho e a Nova Gestão Pública

A avaliação do desempenho surgiu com a NGP, pois a NGP apresenta nas suas características a ênfase na gestão do desempenho. São também “características da NGP a ênfase no controlo de *outputs* e nos resultados, a existência de padrões e medidas de desempenho, a preocupação com maior transparência na medição do desempenho organizacional e individual e a existência de recompensas com base em objetivos previamente fixados” (Tourais, 2008, pág. 13).

Para Larbi (1999) o estabelecimento de padrões e medidas de desempenho, traduzidos no estabelecimento de objetivos e de indicadores de sucesso, preferencialmente determinados quantitativamente, justifica-se pela necessidade de prestação de contas e melhoria da eficiência. Por outro lado, a ênfase no controlo sobre os *outputs*, refletindo-se nos prémios de acordo com o desempenho, na rutura com a gestão centralizada e burocrática de pessoal e nos acordos de desempenho, justificam-se pela necessidade de enfatizar os resultados em vez dos processos.

A avaliação do desempenho surge como uma das concretizações da aplicação ao sector público de conceitos provenientes do sector privado e retrata diversas características da NGP, pois reflete características da NGP “através dos seus objetivos essenciais de desenvolvimento de uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos e do reconhecimento do mérito como forma de assegurar a diferenciação e valorização dos diversos níveis de avaliação, quer através da utilização de conceitos como o de promoção da excelência, da qualidade ou da avaliação por objetivos, ou ainda através da definição de uma forma mais descentralizada e individualizada de critérios de avaliação, não só mediante o estabelecimento descentralizado e individualizado de objetivos e do respetivo peso e quantidade, mas também do tipo de competências selecionadas para cada funcionário e do peso definido para cada uma delas” (Tourais, 2008, pág. 14).

A Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa

Em conformidade com Tourais (2008, pág. 18), na AP portuguesa “a avaliação do desempenho para as carreiras do regime geral inicia-se com o Decreto Regulamentar n.º 57/80, de 10 de Outubro, posteriormente substituído pelo Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho”. Com a implementação do Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de Junho, a avaliação de desempenho passa “abranger todos os funcionários e agentes das categorias do regime geral, à exceção dos dirigentes e chefes de repartição e a ser requisito de promoção e progressão nas carreiras, de conversão de nomeação provisória em definitiva e de celebração de novos contratos em cargo ou categoria diferente que correspondesse a categoria superior à detida” (Tourais, 2008, pág. 18).

De acordo com Tourais (2008), antes da implementação do SIADAP, o método aplicado foi o das escalas gráficas, “sendo objeto de avaliação a qualidade do trabalho, a quantidade do trabalho, os conhecimentos profissionais, a adaptação e o aperfeiçoamento profissionais, a iniciativa, a criatividade, a responsabilidade, as relações humanas de trabalho e o espírito de equipa. Para o pessoal de chefia avaliava-se também a capacidade de dirigir” (págs. 18 e 19). “Não existia qualquer sistema de quotas” (pág. 19).

Para Cardoso (2003), este sistema de avaliação não identificava as aspirações do trabalhador em relação à organização, a sua satisfação e motivação e as suas necessidades de formação profissional. Não facultava dados quanto ao funcionamento dos Serviços, nem espelhava os impactos das prestações fornecidas ao cliente — cidadão. O sistema de avaliação estava elaborado com referência a um quadro legal e não com referência a objetivos determinados, não estabelecendo etapas avaliativas, uma vez que não eram previamente definidos os padrões de qualidade a alcançar, não contemplava interação entre avaliador e avaliado, não previa a prática da auto - avaliação, não avaliava os avaliadores e não contribuía para a criação de ações de correção. Permitia erros e as classificações eram geralmente muito próximas do máximo, classificações que não eram contempladas nos Balanços Sociais das instituições nem nos seus planos e relatórios de atividades.

Com a reforma da AP e sob a influência das tendências da NGP, a partir de 2004 foi implementado um novo sistema de avaliação na AP que começou por ser implementado na Administração Central e que, a partir de Junho de 2006, foi regulamentado e passou também a ser implementado na AL.

A Avaliação do Desempenho nas Autarquias Locais

O SIADAP é um instrumento fundamental no processo designado de NGP, abrindo caminho a uma desejada cultura de meritocracia, pois prosseguindo o objetivo da qualificação e do mérito, procura premia-lo. Promove a qualificação dos funcionários públicos, detetando as suas necessidades de formação relacionadas com as funções desempenhadas. Este sistema de avaliação do desempenho procura introduzir na AP a gestão orientada para os resultados através da preocupação com a eficiência, eficácia e economia, associando-se a estas ideias a preocupação com a qualidade dos serviços públicos. “Exige-se a definição de objetivos individuais por desagregação em cascata dos objetivos organizacionais, procurando garantir a coerência entre os resultados individuais e os resultados da unidade orgânica, essenciais para assegurar o cumprimento dos objetivos da organização” (Peixoto, 2009, pág. 24).

O modelo que envolve a avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes, dos serviços e dos organismos, busca a melhoria da prestação de serviços em toda a AP, preocupando-se com os recursos afetos aos organismos e com a criação de condições de maior motivação profissional, qualificação e formação permanente dos recursos humanos. Este modelo deve permitir identificar desequilíbrios funcionais e criar um clima de exigência de mérito e transparência na ação dos serviços.

O sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública foi criado pela “Lei n.º 10/2004, de 22 de Março e regulamentado pelo Decreto- Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de Maio e Portaria n.º 509-A/2004, de 14 de Maio, encontra-se em vigor na administração local nos termos e especificidades constantes do Decreto-Regulamentar n.º 6/2006, de 20 de Junho” (Peixoto, 2009).

Atualmente é Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro e respetivas atualizações, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na AP.

Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública - SIADAP

O SIADAP foi estabelecido com o intuito de contribuir “para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço na AP, para a coerência e harmonia da ação dos

serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações). De acordo com a legislação em vigor (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações), os objetivos globais do SIADAP passam pelo desenvolvimento e consolidação das práticas de avaliação e autorregulação da AP, identificação das necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequado à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores. De uma forma geral o SIADAP subordina-se a princípios como coerência e integração, responsabilização e desenvolvimento, universalidade e flexibilidade, transparência e imparcialidade, eficácia e eficiência. Este incide sobre as unidades orgânicas, dirigentes e trabalhadores dos municípios e respetivos serviços municipalizados e das freguesias.

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada entidade constituindo um instrumento de acompanhamento e avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos determinados pelo órgão executivo, baseado em indicadores de medida a obter pelos serviços, pressupondo a coordenação permanente entre todas as unidades orgânicas.

Conforme a legislação do SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações), no subsistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas dos municípios, SIADAP 1, a avaliação das unidades orgânicas realiza-se com base em objetivos de eficácia, eficiência e qualidade.

O SIADAP articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço e, em conformidade com a legislação, integra as seguintes fases:

1. Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte em conformidade com a sua missão.
2. Aprovação do orçamento.
3. Elaboração e aprovação do plano de atividades, definindo as atividades e os indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica.
4. Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica.
5. Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.

Conforme a legislação do SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações), no subsistema de avaliação dos serviços da AP, no caso dos

municípios, subsistema de avaliação desempenho das unidades orgânicas dos municípios, SIADAP 1, a avaliação das unidades orgânicas realiza-se com base em objetivos de eficácia, eficiência e qualidade.

Em cada serviço são estabelecidos os indicadores de desempenho para cada objetivo e respetivas fontes de verificação, sendo que os mecanismos de operacionalização que sustentam os níveis de graduação são ponderados de acordo com a natureza das unidades orgânicas (nº 4 do art.º 11º).

De acordo com a legislação em vigor (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações), a avaliação do desempenho dos serviços realiza-se com base nos parâmetros de:

- ✓ Eficácia - Entendida na “medida em que unidade orgânica atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados” (alínea a do nº1 do art.º 11º).
- ✓ Eficiência - Entendida pela “relação entre os bens produzidos e serviços prestados e recursos utilizados” (alínea b do nº1 do art.º 11º).
- ✓ Qualidade – “Conjunto de propriedades e características de bens ou serviços que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores” (alínea c do nº1 do art.º 11º).

Para a avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo são estabelecidos níveis de graduação: Superou o objetivo, Atingiu o objetivo e Não atingiu o objetivo.

Em conformidade com a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, o subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) integra a avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios e comporta um ciclo de avaliação de acordo com a duração da comissão de serviço. Os Dirigentes Intermédios no início da sua comissão de serviço, negociam com o respetivo avaliador a definição dos objetivos, quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções e, com o lei do orçamento de estado para 2013, o desempenho dos dirigentes superiores e intermédios é objeto de monitorização intercalar, sendo que o período de monitorização intercalar corresponde ao ano civil e pressupõe o desempenho do dirigente por um período igual ou superior a 6 meses (seguidos ou interpolados). A monitorização intercalar anual fundamentará a apreciação global no final da comissão de serviço e pode fundamentar a sua cessação. A avaliação de desempenho dos dirigentes intermédios efetua-se com base

nos “resultados” (resultados obtidos nos objetivos da unidade orgânica correspondente) e nas “competências” (capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais ao longo do exercício do cargo). Os dirigentes intermédios são avaliados pelo superior hierárquico de quem dependem diretamente. Para a afixação da classificação final é atribuída ao parâmetro de resultados obtidos uma ponderação mínima de 75% e ao parâmetro de competência uma ponderação máxima de 25%, sendo que a pontuação final é realizada mediante a média aritmética das pontuações atribuídas nos dois parâmetros (nº 10 do art.º 36º da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações).

Em conformidade com o nº 3 do art.º 36º da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, os resultados obtidos em cada objetivo são valorados através de uma escala de três níveis:

- ✓ Objetivo superado – Corresponde a uma pontuação de 5;
- ✓ Objetivo atingido – Corresponde a uma pontuação de 3;
- ✓ Objetivo não atingido – Corresponde a uma pontuação de 1.

De acordo com o nº 8 do art.º 36º da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, as competências previamente escolhidas, para cada dirigente, em número não inferior a cinco é valorada através de uma escala de três níveis:

- ✓ Competência demonstrada a um nível elevado – Corresponde a uma pontuação de cinco;
- ✓ Competência demonstrada – Corresponde a uma pontuação de três;
- ✓ Competência não demonstrada ou inexistente – Corresponde a uma pontuação de um.

Em concordância com nº 1 do art.º 36º da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, depois de calculada média aritmética das pontuações atribuídas nos dois parâmetros e determinada a nota final, a avaliação final é expressa em menções qualitativas:

- ✓ Desempenho relevante – Corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- ✓ Desempenho adequado – Corresponde a uma avaliação final de 2 a 3,99.
- ✓ Desempenho inadequado – Corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,99.

Segundo a Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, no subsistema de avaliação do desempenho de trabalhadores na AP (SIADAP 3), a avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter bienal e respeita ao desempenho dos dois

anos civis anteriores, sendo só avaliados todos aqueles com relação jurídica de emprego público com pelo menos um ano e o correspondente serviço efetivo. Os parâmetros de avaliação são os resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica (art.º 46º) e nas competências que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função (art.º 48º) e a avaliação global do desempenho do trabalhador é determinada pelos resultados obtidos nas componentes Resultados e Competências comportamentais (art.º 50º).

Em conformidade com o art.º 46º, os resultados decorrem da verificação dos objetivos previamente definidos, tendo em conta os objetivos do serviço e da unidade orgânica e são fixados no início de cada ciclo avaliativo, tendo cada trabalhador um mínimo de três e um máximo de sete objetivos estabelecidos. Para os resultados a obter em cada objetivo são previamente estabelecidos indicadores de medida do desempenho, que obrigatoriamente contemplem a possibilidade de superação dos objetivos, no máximo de 3. De acordo com o art.º 47, avaliação dos resultados obtidos em cada objetivo é expressa em três níveis:

- ✓ Objetivo superado – Corresponde a uma pontuação de cinco;
- ✓ Objetivo atingido – Corresponde a uma pontuação de três;
- ✓ Objetivo não atingido – Corresponde a uma pontuação de um.

No art.º 48º podemos verificar que as competências são previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco e são definidas pelas competências comportamentais que potenciam e diferenciam os níveis de desempenho de uma função, avaliando os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao desempenho de uma função, de forma a valorizar a forma como foram alcançados os objetivos no sentido de promover as condições geradoras de níveis elevadas de desempenho a média e longo prazo. De acordo com a Portaria nº 1633/2007, de 31 de dezembro e respetivas atualizações, para o SIADAP 3 existem três listas diferentes de competências comportamentais por categoria profissional, existe uma lista de competências para técnicos superiores, outra para assistentes técnicos e outra para assistentes operacionais.

Em concordância com o art.º 49º da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, a avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

- ✓ Competência demonstrada a nível elevado – corresponde a uma pontuação de cinco;
- ✓ Competência demonstrada – corresponde a uma pontuação de três;
- ✓ Competência não demonstra ou inexistente – Corresponde a uma pontuação de um.

Em conformidade com o art.º 49º da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações, a avaliação final é a ponderação das pontuações obtidas nos dois parâmetros de avaliação, sendo que ao parâmetro “resultados” é atribuída uma ponderação de 60% e ao parâmetro “competências” uma ponderação de 40%. A avaliação final é expressa em menções qualitativas de:

- ✓ Desempenho relevante – Corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- ✓ Desempenho adequado – Corresponde a uma avaliação positiva de 2 a 3,99;
- ✓ Desempenho inadequado – Corresponde a uma avaliação de 1 a 1,99.

“A diferenciação de desempenho é garantida pela fixação da percentagem máxima de 25% para as avaliações finais qualitativas de *Desempenho relevante* e, de entre estas, 5% do total dos trabalhadores para o reconhecimento de *Desempenho excelente*. O reconhecimento desta pode ser por iniciativa do dirigente, como do próprio trabalhador. Os objetivos e competências por outro lado, devem ser estabelecidos previamente, tendo em conta a necessidade de assegurar uma adequada diferenciação de desempenhos” (Manual de Acolhimento da CME em conformidade com o art.º 75 da Lei 66-b/2007, de 28 de dezembro e respetivas atualizações).

Capítulo III - Estudo de Caso – a Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Espinho

Neste capítulo apresento o estudo de caso. Pretendo contextualizar a investigação, apresentando a entidade de acolhimento do estágio e proceder à descrição da análise dos inquéritos realizados na DGRH.

É importante começar por definir o modo como a investigação se realizou, quais as hipóteses levantadas bem como um enquadramento com a realidade em que a investigação se encontra inserida. Após a realização destas fases apresento a análise dos dados obtidos de modo a encontrar pistas de resposta para as questões de investigação levantadas.

Metodologia

O objetivo principal deste trabalho é verificar qual a perceção dos trabalhadores sobre a possibilidade do SIDAP influenciar os estilos de Liderança e o Trabalho em Equipa.

Este capítulo pretende apresentar a forma como a investigação se processou e quais os métodos e técnicas seleccionadas para a recolha e tratamento de informação sobre a temática abordada.

A investigação centrou-se numa abordagem quantitativa. Os dados foram recolhidos através de inquéritos aplicados aos trabalhadores da CME na DGRH (3 Técnicos Superiores + 1 Coordenadora Técnica + 12 Assistentes Técnicas). Trata-se de trabalhadores com quem tive oportunidade de partilhar experiências ao longo do estágio. Simultaneamente foi, também, possível, ao longo do estágio, através da observação participante analisar a forma como se comportavam em equipa e a forma como o líder se relacionava com os trabalhadores. Foi excluído do grupo de inquiridos o responsável da DGRH, já que a sua inclusão poderia, de algum modo, produzir enviesamentos nos dados obtidos, dada a sua forte proximidade com os temas em discussão. O questionário centrou-se nas três temáticas que servem de base ao trabalho, nomeadamente: Liderança, Trabalho em Equipa e SIADAP. No anexo nº 1 é possível verificar as questões colocadas e a sua adequação ao tema em análise.

Os inquéritos foram aplicados na DGRH depois do período de férias dos seus trabalhadores e antes das eleições autárquicas do corrente ano. De modo a fortalecer a ideia de anonimato, e uma vez que os inquéritos foram entregues ao chefe de divisão para distribuir pelos trabalhadores, utilizou-se uma caixa fechada (espécie de uma urna) onde os trabalhadores os colocavam à medida que eram totalmente preenchidos. Na realização dos inquéritos eu não estive presente, tendo sido o chefe de divisão quem os distribuiu pelos trabalhadores da DGRH. Os inquéritos foram preenchidos no local de trabalho por todos os trabalhadores da divisão, expeto por um elemento estagiário uma vez que este não tem relação jurídica de emprego público com a CME e não é avaliado no âmbito do SIADAP.

Hipóteses

Importa, nesta fase, expor as hipóteses essenciais que serviram de base às questões formuladas. É com base nestas hipóteses que pretendo verificar a perceção dos trabalhadores sobre o impacto do SIADAP na Liderança e no Trabalho em Equipa.

Hipótese 1 – Os funcionários têm a perceção de que o SIADAP é um bom modelo de avaliação de desempenho com influência na melhoria do serviço prestado.

Com esta hipótese, pretendo verificar se a perceção dos trabalhadores é favorável ao SIADAP e se consideram que este contribui para a melhoria do serviço que a DGRH presta, bem como se o SIADAP alterou a forma como os trabalhadores definem e desenvolvem o seu trabalho.

Hipótese 2 – Existe a perceção nos funcionários de que o SIADAP influencia o trabalho em equipa.

Nesta hipótese, é meu objetivo verificar se o SIADAP incentiva o trabalho em equipa e se os trabalhadores consideram que o SIADAP estimula o trabalho individual ou, pelo contrário, favorece o trabalho em equipa. Pretendo, ainda, verificar se de que forma a existência de Quotas influencia a perceção de que o SIADAP influencia a forma como as pessoas trabalham e colaboram umas com as outras.

Hipótese 3 – Os funcionários consideram que o SIADAP promoveu mudanças nos estilos de liderança presentes na organização.

Com esta hipótese procuro verificar qual a perceção dos trabalhadores da DGRH sobre o modo como o SIADAP altera, ou não, os estilos de liderança dominantes. Pretendo também identificar quais as atitudes do líder face às propostas apresentadas pelos trabalhadores.

Enquadramento da investigação com a realidade em que se encontra inserida – A Organização de Acolhimento – A Câmara Municipal de Espinho

Nesta fase, em primeira instância apresento primeiro o concelho de Espinho, a sua evolução e conseqüente conquista da sua autonomia, para posteriormente apresentar a instituição de acolhimento e a forma como esta funciona e se encontra organizada.

Espinho – Origem e Evolução¹

Existem várias teorias sobre a Origem do nome Espinho. A de origem popular surge de um episódio com dois naufragos galegos que conseguem alcançar a praia com um pedaço de madeira e verificando que tipo de madeira se tratava, gritaram “Es pino!”, dando origem a “Espinho”. O Padre André Lima, primeiro espinhense a estudar o passado desta povoação, defendendo que o nome vem do lugar freguesia de S. Félix da Marinha, chamado Espinho. Há também quem defenda que a designação está relacionada com a natureza da costa, muito espinhosa, com muitos elementos rochosos. Há ainda quem defenda que Espinho surgiu com o nome “Spino” devido a ocupação romana na península ibérica.

Nos inícios do século XIX, Espinho caracterizava-se por uma pequena povoação habitado por pescadores em “palheiros” amontoados de forma irregular e desordenada, havendo alguns isolados com a função de acolher instrumentos de pesca e alguns armazéns de salga.

Em 1830 surgiram construções de madeira diferentes das dos pescadores, mais confortáveis, evidenciando a riqueza dos seus proprietários, que vinham para Espinho passar a época balnear, uma vez que era moda ter um palheiro em Espinho, pois a sua praia era procurada como praia de banhos. Esta moda levou a uma enorme procura pela praia e conseqüentemente levou à multiplicação das construções de madeira, sendo que as construções de pedra e cal surgiram em 1843.

¹ Tema realizado com base no trabalho “O Processo de Autonomia de Espinho” - Dias, E., Vieira, F. e Costa, M. (2000/2001). *O processo de Autonomia de Espinho. Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. Núcleo de Estágio da Escola Secundária do Dr. Manuel Laranjeira.

O expoente máximo de crescimento e progresso de Espinho foi em 1865 com a abertura e inauguração da linha férrea de Lisboa ao Porto. Com a proximidade ao mar e os caminho-de-ferro, Espinho passa de aldeia de pescadores a estância balnear, surgindo novas construções que deram origem à atividade comercial.

No ano de 1876 é adotado pela Câmara da Feira a planta topográfica do Engenheiro José Coelho Bandeira de Melo, direcionada para a expansão urbana, com o objetivo de adaptar Espinho às novas realidades, construindo-se estradas de ligação a outras localidades, criação de espaços públicos e de um matadouro. Esta planta surge com o intuito de disciplinar a ocupação do solo, devido às invasões do mar e à densidade populacional da época.

Com a criação do município ocorreram transformações urbanísticas com o objetivo de assegurar a vida permanente ao longo do ano com estabilidade derivada da pesca, indústria e comércio. Esta nova conceção urbanística tinha como objetivo satisfazer as necessidades do quotidiano dos espinhenses e assegurar a qualidade turística, objetivos alcançados com o aparecimento da eletricidade, com a organização dos espaços públicos, com a construção de quarteirões e respetivo saneamento, com o maior aproveitamento da área de construção, e a tomada de medidas relativas ao comércio, transportes, saúde, educação, animação cultural e entretenimento.

Em 1894 foi fundada a fábrica de conservas Brandão Gomes, que apesar de estar centrada na conserva de sardinha, conservava vários produtos alimentares e, alcançou um prestígio tão significativo, que ao fim de um ano de existência foi nomeada fornecedora da Casa Raúl. A mão-de-obra na fábrica variava consoante a quantidade de peixe, atingindo 400/500 pessoas, na maioria menores e de sexo feminino, trabalhando essencialmente no verão. Desde a sua fundação, a gama de produtos foi-se alastrando e a empresa conseguiu alcançar grande sucesso importando conhecimentos e experiências. Contudo, com a desvalorização da moeda após o conflito mundial e, com a morte dos fundadores, a fábrica passa por grandes dificuldades. Enquanto a pesca e as condições marítimas o permitiram, a fábrica foi fundamental para a população contribuindo para o emprego e para a dinamização de outras atividades complementares.

Com a afirmação da praia como fonte de rendimento e a evolução do comércio e da indústria, Espinho atrai grandes fluxos populacionais, registando a nível nacional, taxas

superiores à média nacional. Mesmo no período de 1911/1920, marcado pela febre pneumónica, a taxa populacional de Espinho continuou a subir.

Ao nível da educação, a taxa de analfabetismo em Espinho era inferior à medida nacional, uma vez que a população local era constituída por gentes de outras localidades que desenvolveram esforços para ter determinado nível de instrução de acordo com as suas profissões, o que fez também com que as primeiras câmaras se preocupassem com a construção de novas escolas, com a remodelação das escolas já existentes e o apoio a estabelecimentos particulares que preparavam os seus alunos para o acesso a determinadas carreiras profissionais.

No ano de 1894 é fundada a primeira Associação que prestava serviços de apoio social, de forma a colmatar as lacunas nos serviços públicos. No ano seguinte criaram os bombeiros, como mera seção do Porto, tornando-se autónoma em 1900. Com a Primeira Guerra surge a Fundação da Assistência Pública com o intuito de assegurar trabalho às pessoas válidas, socorrer os necessitados e idosos e assegurar a educação das crianças.

Resumidamente, o crescimento e desenvolvimento de Espinho deve-se à sua localização geográfica e ao fácil acesso, à proximidade do mar (pesca e praias) e ao comércio e indústria (Brandão Gomes, a fábrica de conservas). Estes fatores levaram ao aumento da população, vinda de pessoas de outras localidades, maioritariamente pertencentes à burguesia, classe em permanente enriquecimento com fortes capacidades negociais e políticas. A evolução de Espinho é fruto da sua capacidade de atração da burguesia que pretendia acima de tudo consolidar a sua importância social. É com base em tudo isto que a sociedade de Espinho vai adquirindo uma consciência progressivamente direcionada para a conquista da sua autonomia.

Antes da formação da freguesia, quando pertencia à Junta Paroquial de Anta, Espinho já caminhava para a sua autonomia administrativa. As populações eram muito diferentes, pois a população de Espinho era proveniente de Ovar e de Anta era natural da zona, isto leva a diferentes culturas, havendo também diferenças económicas, uma vez que na praia de Espinho as pessoas viviam da faina do mar e em Anta o sustento vinha da terra cultivada.

A comunidade de Espinho aumentou ao longo dos tempos por ser moda as famílias ricas da Vila da Feira terem um palheiro em Espinho.

Com as eleições para a Junta da Paróquia de 1886, os Espinhenses verificaram que dos 1000 fogos de toda a freguesia, lhes pertenciam 700 e que dos 550 eleitores inscritos no recenseamento eleitoral, 350 pertenciam a Espinho, o que fez com que os habitantes da praia avançassem para a sua autonomia.

O início do processo de autonomia paroquial surge quando um deputado pelo círculo da Feira, entrega a representação da população de Espinho ao ministro da justiça. Não é emitida qualquer resposta, o que fez com que a Irmandade da Nossa Senhora da Ajuda, Irmandade que gere a capela, envie em 1888 um requerimento do Prelado da Diocese do Porto, apelando a elevação de Espinho a paróquia independente. Perante este pedido, o Bispo dá alguma autonomia à capela, fazendo com que o povo de Espinho se desloque com ainda menos frequência à Igreja Matriz de Anta. Com o desencadear de sucessivos acontecimentos, é pedido pelo Governo à Câmara da Vila da Feira, a 9 de fevereiro de 1889 a emissão de um parecer à concessão da autonomia paroquial de Espinho, que aconteceu favoravelmente, levando a que o Governo, em 23 de maio de 1889, decrete a autonomia paroquial de Espinho. A 17 de setembro de 1889 surge a provisão, decretado pelo Bispo do Porto, que institui Espinho em paróquia. Contudo, a ligação de Espinho à Junta da Paróquia de Anta não termina, estando Espinho obrigado a pagar contribuição a Anta. O que fez com que tenha recorrido a outra personalidade ilustre, que consegue a publicação do decreto relativo à criação da freguesia civil de Espinho, a 30 de dezembro de 1890 e publicado no Diário de Governo nº3 de 5 de janeiro de 1891, constituindo a independência para efeitos civis e administrativos de Espinho.

A 9 de março de 1891 reúne-se pela primeira vez a Freguesia eleita, que tem como primeira medida o inventário da Junta Paroquial da Freguesia de Espinho, logo no dia seguinte à reunião.

Em 1895, dado o crescimento de habitações permanentes na freguesia é criada uma seção de bombeiros em Espinho.

O crescimento económico e populacional proporcionou a Espinho uma dimensão superior à de Freguesia, fazendo com que os espinhenses quisessem formar um concelho independente. A dimensão urbana de Espinho era bem diferente do carácter rural da Vila da Feira e a separação concelhia era argumentada com as diferenças entre o poder económico da freguesia e as carências de infraestruturas da população uma vez que as receitas de Espinho eram elevadas e não se verificavam contrapartidas de investimento por parte do

poder concelhio, provocando mau estar na povoação. Eram investidos em outras freguesias dinheiros conseguidos em receitas conseguidos nas freguesias de Espinho.

Para resolver tais problemas foi feita uma reunião a 5 de fevereiro de 1899, com a população de Espinho, sendo deliberado que era necessário separar a freguesia de Espinho da Feira, sendo por isso criada a Comissão Promotora do Concelho de Espinho, de forma a dar a conhecer à opinião pública a situação vivida por esta povoação, denunciando a má administração feita pela Feira e demonstrando a capacidade de formação de um concelho autónomo.

A aprovação do projeto de lei da autonomia de Espinho verificou-se a 11 de julho de 1899. O decreto da autonomia foi aprovado pelo rei D. Carlos a 17 de agosto, sendo publicado no Diário do Governo, nº 189 de 24 de agosto, sendo que a 7 de setembro é assinado o decreto que manda proceder à eleição da câmara municipal do Concelho de Espinho.

A Câmara Municipal de Espinho – Instituição de Acolhimento²

Para a investigação é relevante enquadrar a instituição, percebendo como a instituição funciona para conseqüentemente chegar à DGRH e analisar a forma como os trabalhadores percebem o impacto do SIADAP na liderança e no trabalho em equipa.

De acordo com o art.º 5.º do Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 252 — 31/12 de 2012, a CME obedece ao modelo de estrutura hierarquizada constituída da seguinte forma:

- ✓ “Estrutura nuclear — composta por unidade orgânica nuclear, correspondente a departamento municipal”;
- ✓ “Estrutura flexível — composta por unidades orgânicas flexíveis, correspondendo a divisões municipais a criar por deliberação da Câmara Municipal e tendo em conta o número máximo de cinco, nos termos da alínea b) do n.º 1 do art.º 8.º da Lei n.º 49/2012, de 29/08”;
- ✓ “Cargo de direção intermédia de 3.º grau – criado nos termos do n.º 1 do art.º 9.º da Lei n.º 49/2012, de 29/08, e n.ºs 2 e 4 da referida lei, e tendo em conta o número máximo de um”;
- ✓ “Quando estejam predominantemente em causa funções de natureza executiva, podem ser criadas subunidades orgânicas, criadas por despacho do Presidente da Câmara, nos termos do disposto no n.º 5 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23/10, até ao limite máximo que se fixa em doze”.

A Câmara Municipal de Espinho estrutura-se em torno de uma unidade orgânica nuclear, o Departamento de Gestão de Recursos e Dinâmicas Municipais. Estrutura-se em torno das seguintes unidades orgânicas flexíveis: Gabinete de Apoio à Presidência e Vereação; Divisão de Gestão Administrativa e Financeira; Divisão de Obras Particulares e Licenciamentos; Divisão de Obras Municipais; Divisão de Planeamento Estratégico; Divisão de Serviços Básicos e Ambiente. E existe ainda uma unidade orgânica de 3º grau,

² Este capítulo foi realizado essencialmente com base no “ROSM 2013 da CME - Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 252 — 31/12 de 2012”

a Divisão de Cultura. Na CME existem também os Serviços Municipais de Proteção Civil e de Veterinária, não sendo considerados como unidades orgânicas flexíveis.

Uma vez que as atribuições das autarquias locais e a competência dos seus órgãos estão associadas à satisfação das necessidades das comunidades locais, de acordo com o art.º 3º do Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 252 — 31/12 de 2012, os serviços municipais da CME, no desempenho das suas atribuições e tendo em vista o desenvolvimento económico, social e cultural do concelho, prosseguem os seguintes objetivos:

- ✓ “Apostar num serviço público eficaz dirigido aos munícipes com um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis com vista a uma gestão equilibrada e moderna”;
- ✓ “A prossecução eficiente das competências definidas pelos órgãos municipais, designadamente as constantes nos planos de atividades”;
- ✓ “Prestação eficiente de serviços às populações promovendo uma política de proximidade com a população”;
- ✓ “A promoção da participação dos agentes sociais, económicos e culturais entre outros nas decisões e na atividade municipal”.
- ✓ “A promoção de uma efetiva política de recursos humanos dos trabalhadores municipais, apostando na formação e valorização profissionais, tentando possibilitar boas condições de trabalho, premiando a mobilidade interna dos mesmos quando possível e exequível”.

Relativamente aos princípios do exercício da sua atividade, de acordo com o art.º 4.º do mesmo regulamento, os serviços municipais regem-se pelos seguintes princípios:

- ✓ “O sentido de serviço público, sintetizado no absoluto respeito pelas decisões dos órgãos autárquicos”;
- ✓ “O respeito pela legalidade e pela igualdade de tratamento de todos os cidadãos”;
- ✓ “O respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”;
- ✓ “A eficácia na gestão”;
- ✓ “A qualidade e inovação, com vista ao aumento da produtividade e à desburocratização dos procedimentos”;

- ✓ “A transparência da ação dando conhecimento aos diversos intervenientes dos processos em que sejam diretamente interessados, de acordo com a legislação em vigor”;
- ✓ “Aposta numa delegação de competências eficaz”.

Após percebermos como é composta e como funciona a CME, importa entender quais as competências da DGRH, sendo que, à DGRH, dirigida por um chefe de divisão, de acordo com Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 252 — 31/12 de 2012, compete designadamente:

- ✓ “Promover estudos e propor medidas que visem garantir a gestão adequada dos recursos humanos afetos ao Município”;
- ✓ “Elaborar o mapa de pessoal do Município”;
- ✓ “Elaborar o balanço social do Município”;
- ✓ “Proceder à estimativa anual das verbas a orçamentar em despesa com pessoal”;
- ✓ “Promover o recrutamento e seleção dos trabalhadores municipais”;
- ✓ “Organizar as ações de acolhimento de novos trabalhadores”;
- ✓ “Elaboração e acompanhamento dos procedimentos concursais”;
- ✓ “Auxiliar à análise e descrição de funções dos postos de trabalho com vista à elaboração do mapa de pessoal do Município”;
- ✓ “Apoiar técnica e administrativamente o processo de avaliação do desempenho em todas as suas fases”;
- ✓ “Analisar previsionalmente, controlar e proceder às alterações das posições remuneratórias”;
- ✓ “Realizar o levantamento de necessidades e colaborar na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores”;
- ✓ “Planear e organizar as ações de formação internas e externas tendo em vista a valorização profissional dos trabalhadores e a elevação dos índices de preparação necessários ao exercício de funções e à melhoria do funcionamento dos diferentes serviços”;
- ✓ “Elaborar o relatório anual de formação e proceder à sua divulgação, execução e avaliação”;
- ✓ “Processar os vencimentos e abonos dos trabalhadores”;

- ✓ “Organizar, manter atualizados os processos individuais e as aplicações informáticas”;
- ✓ “Organizar os processos respeitantes a abono de família, subsídios, abonos complementares e ADSE”;
- ✓ “Instruir processos de aposentação dos trabalhadores”;
- ✓ “Gerir o sistema de assiduidade dos trabalhadores bem como férias, faltas e licenças”;
- ✓ “Assegurar o cumprimento das obrigações legais do Município em matéria de segurança, higiene e saúde no trabalho”;
- ✓ “Organizar os processos de acidentes de trabalho e doenças profissionais”;
- ✓ “Assegurar a medicina no trabalho aos trabalhadores”;
- ✓ “Efetuar ações de sensibilização e de esclarecimento junto dos trabalhadores sobre os problemas inerentes à saúde, higiene e segurança dos seus postos de trabalho”;
- ✓ “O exercício, em geral, de competências que a lei atribua ou venha a atribuir ao Município relacionadas com as descritas nas alíneas anteriores”.

Apresentação dos resultados

Esta fase compreende a análise dos dados obtidos através dos inquéritos de modo a permitir levantar pistas sobre as hipóteses definidas. A análise tem por base os resultados obtidos bem como em toda a observação por mim desenvolvida aquando da realização do estágio na DGRH.

Análise e Interpretação dos Dados

Nesta fase apresenta-se a análise das respostas obtidas ao questionário e a interpretação dos resultados que integra a observação que pude fazer ao longo da realização do estágio.

As respostas apresentadas no inquérito evidenciam uma tendência para a centralidade. Tal significa que a maioria dos inquiridos optou por responder ‘não concordo, nem discordo’. Esta opção corresponde a uma tendência, já identificada na literatura sobre metodologias de investigação, para os inquiridos centrarem as suas respostas em pontos neutros. No entanto, podemos levantar a hipótese de esta tendência poder estar relacionada com o facto dos inquiridos não se sentirem com conhecimentos suficientes relativos ao SIADAP e ao seu impacto no trabalho em equipa e nos estilos de liderança para responderem de uma forma mais assertiva. Não obstante, é possível delinear algumas tendências a partir das respostas obtidas.

Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

Uma das preocupações na análise desta problemática era a de tentar compreender qual a perceção que os trabalhadores deste departamento possuem em relação ao novo sistema de avaliação. Existe a ideia no senso comum de que os trabalhadores possuem uma visão muito pessimista e negativa deste modelo de avaliação de desempenho, no entanto, existe pouca evidência empírica que o confirme.

Neste sentido, foram colocadas três questões de âmbito geral sobre o modo como os trabalhadores avaliam o SIADAP.

Quadro 1. Percentagem de respostas relativas à avaliação do SIADAP

SIADAP	1	2	3	4	5	Total
O SIADAP é um bom modelo de avaliação de desempenho.	18,8	18,8	37,5	25	0	100
O SIADAP tem contribuído para a melhoria do meu serviço.	12,5	25	31,3	31,3	0	100
O SIADAP alterou a forma como os trabalhadores da DGRH definem e desenvolvem o seu trabalho.	6,3	18,8	50	18,8	6,3	100

No quadro nº 1 é possível verificar as respostas dos inquiridos em relação a este grupo de questões. Como é possível constatar foi utilizada uma escala tipo likert com 5 valores em que 1 significava totalmente em desacordo, o 3 nem concordo nem discordo e o 5 concordo totalmente.

A análise deste grupo de respostas permite concluir que uma proporção considerável de inquiridos faz uma avaliação negativa do SIADAP, 37,5% estão totalmente em desacordo ou em desacordo com a afirmação de que ‘O SIADAP é um bom modelo de avaliação de desempenho’. Apenas 25% dos inquiridos parecem concordar com esta afirmação. De algum modo estes resultados confirmam a perceção, que tinha vindo a desenvolver ao longo do estágio, que os trabalhadores não possuem uma boa imagem do SIADAP. No entanto, mais do que uma perceção negativa sobre o modelo de avaliação o que estes funcionários percebem é que este não tem contribuído para a melhoria do serviço. Mais uma vez uma proporção considerável de inquiridos (37,5%) discorda, em alguma medida com a afirmação de que ‘O SIADAP tem contribuído para a melhoria do meu serviço’.

Não obstante, não existe uma tendência clara no que concerne às perceções sobre o modo como o SIADAP veio alterar a forma de trabalhar na divisão. Existe uma proporção igual de respostas negativas (discordo totalmente ou discordo= 25%) e positivas (concordo ou concordo totalmente=25%). Tal poderá ficar a dever-se ao facto dos inquiridos desempenharem diferentes funções e, em consequências, o seu trabalho ter recebido influências distintas do SIADAP.

Liderança

As questões relativas à liderança centraram-se, sobretudo, no modo como a introdução e implementação do SIADAP veio alterar a relação desenvolvida entre o líder (aqui entendido como a liderança formal assumida pela chefia da divisão) e os restantes trabalhadores.

Quadro 2. Percentagem de respostas relativas à temática da Liderança

Liderança	1	2	3	4	5	Total
O SIADAP faz com que sejam delegadas responsabilidades nos trabalhadores.	0	25	12,5	50	12,5	100
O SIADAP promove o espírito de iniciativa dos trabalhadores.	6,3	25	31,3	37,5	0	100
Participo sempre na definição dos meus objetivos/competências.	6,3	18,8	31,3	43,8	0	100
O meu avaliador ajuda-me a atingir os meus objetivos individuais, colaborando na definição das minhas tarefas.	6,3	6,3	37,5	31,3	18,8	100
O meu avaliador acompanha periodicamente o meu trabalho.	6,3	0	25	43,8	25	100
Há receptividade a sugestões de melhoria por parte do avaliador.	6,3	0	31,3	37,5	25	100
Tenho autonomia para tomar decisões no papel que desempenho dentro da divisão.	12,5	6,3	37,5	37,5	6,3	100
A auto-avaliação contribui para a minha avaliação final.	12,5	6,3	50	31,3	0	100

Como é possível constatar, através do quadro nº 2, apesar de continuar a existir a tendência para a centralidade das respostas, há uma propensão geral para as respostas serem mais positivas neste âmbito.

Destacam-se, a este nível, em particular, duas questões, com as quais a maioria tende a concordar, nomeadamente: ‘O SIADAP faz com que sejam delegadas responsabilidades nos trabalhadores’ (62,5% concordo ou concordo totalmente) e ‘O meu avaliador acompanha periodicamente o meu trabalho’ (62,5% concordo ou concordo totalmente).

A confirmarem-se estas perceções da maioria dos trabalhadores tal poderá indiciar uma tendência para o SIADAP promover estilos de liderança mais democráticos. A promoção deste estilo de liderança poderá estar relacionada com as metodologias utilizadas no sistema de avaliação, em particular, com o facto de os objetivos terem de ser previamente definidos por trabalhadores e chefias.

Esta hipótese parece ser confirmada pelas respostas positivas (43,8% concordam ou concordam totalmente) à questão: Participo sempre na definição de objetivos/competências.

Posto isto, apesar de a DGRH ter as suas competências atribuídas superiormente pela organização e os trabalhadores da DGRH terem que ter objetivos e competências superiormente estipulados pela CME, o estilo de liderança que predomina na divisão é a Liderança Democrática, pois os trabalhadores têm autonomia para tomar decisões no papel que desempenham, participam na atribuição das suas competências e objetivos e sua autoavaliação contribui para a sua nota final no âmbito do SIADAP. O avaliador apoia e orienta os seus trabalhadores para alcançarem os seus objetivos.

A observação direta ao longo do estágio permitiu, também, sustentar a conclusão de que o tipo de Líder, na DGRH possui “alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas”, uma vez que o avaliador acompanha periodicamente o trabalho dos seus colaboradores e há recetividade a sugestões de melhoria por parte do avaliador, verificando-se uma preocupação constante com as tarefas. Os avaliadores motivam os subordinados, com o objetivo destes aspirarem elevados padrões de desempenho, valorizam as necessidades dos colaboradores, atuando no sentido de estes se sentirem realizados. Enquanto estagiei na DGRH pode verificar a constante presença dos

avaliadores da DGRH junto dos seus avaliados e uma constante preocupação em apoiá-los e cooperar para que os avaliados atingissem os seus objetivos e ao mesmo tempo demonstravam preocupação com o bem-estar destes, para que estivessem constantemente satisfeitos no desempenho das suas funções.

Trabalho em Equipa

Procuro, de seguida proceder à análise das questões referentes ao trabalho em equipa.

Quadro 3. Percentagem de respostas dos Inquiridos relativamente às questões do Trabalho em Equipa

Trabalho em Equipa	1	2	3	4	5	Total
O SIADAP tem incentivado o trabalho em equipa.	12,5	31,3	43,8	6,3	6,3	100
O SIADAP contribui para o aumento da cooperação entre os trabalhadores da DGRH.	12,5	25	50	12,5	0	100
No desempenho das minhas funções sempre trabalhei em equipa com outros colegas.	6,3	6,3	12,5	43,8	31,3	100
Os trabalhadores da DGRH têm competência para se complementarem e/ou substituírem mutuamente.	12,5	12,5	12,5	50	12,5	100
Trabalhar em equipa permite obter melhores resultados de desempenho.	0	0	6,3	43,8	50	100
O SIADAP influencia a partilha de informação entre os trabalhadores.	12,5	25	37,5	25	0	100
A existência das quotas no SIADAP faz com que trabalhe individualmente, não colaborando com os restantes trabalhadores da DGRH.	37,5	12,5	31,3	6,3	12,5	100

Nas questões do trabalho em equipa, apesar de a maioria dos inquiridos defenderem que sempre trabalharam em equipa no desempenho das suas funções e que o trabalho em equipa permite obter melhores resultados, para os trabalhadores, o SIADAP parece não incentivar o trabalho em equipa, nem contribuir para o aumento da cooperação entre os membros da DGRH.

A quase maioria discorda ou discorda totalmente (43,8%) da afirmação: ‘O SIADAP tem incentivado o trabalho em equipa’, mesmo quando se falara na existência de

quotas, como verifico pelas respostas em relação à afirmação: ‘A existência de quotas no SIADAP faz com que trabalhe individualmente, não colaborando com os restantes trabalhadores da DGRH’ já que 50% dos inquiridos afirma discordar ou discordar totalmente dela.

Posso, também, verificar que para os trabalhadores da DGRH, o SIADAP não influencia a partilha de informação e não contribui para o aumento da cooperação entre os trabalhadores da DGRH. Verifica-se também que há competência para as pessoas se complementarem e/ou substituírem mutuamente.

Apesar de os trabalhadores terem objetivos individuais na DGRH, os membros ajudam-se uns aos outros de forma a atingirem os objetivos da divisão.

Posto isto, verifico que não existe influência do SIADAP sobre o Trabalho em Equipa. Se é verdade que algumas respostas indiciam que de acordo com a perceção dos inquiridos, o sistema não incentiva o trabalho em equipa e, simultaneamente, o sistema de quotas não influencia na diminuição do trabalho em equipa. Possivelmente uma das razões que justificam a continuidade da importância do trabalho em equipa poderá estar relacionada com a existência de grupos informais. De facto foi possível constatar a importância destes grupos informais na divisão. Estes levam a que as pessoas criem laços e colaborem umas com as outras mesmo que isso não faça parte das suas competências/objetivos. Durante o meu estágio pude verificar a existência de diversos grupos informais dentro da DGRH.

Em suma, a análise destes dados permite refletir sobre as hipóteses que levantei inicialmente. Assim, no que diz respeito à hipótese 1 que, recorde-se, defini da seguinte forma:

Hipótese 1 – Os funcionários têm a perceção de que o SIADAP é um bom modelo de avaliação do desempenho com influência na melhoria do serviço prestado.

Foi possível concluir que para uma parte considerável dos inquiridos o SIADAP para além de não ser um bom modelo de avaliação de desempenho, não contribuiu para a melhoria do serviço. Contudo esta análise tem de ser efetuada com algumas cautelas dadas a forte tendência para a centralidade nas respostas. Por outro lado, analisando os resultados, não posso afirmar que o SIADAP seja percebido como tendo sido capaz de

alterar a forma como os inquiridos definem e desenvolvem o seu trabalho o que é, de algum modo, coerente face à tendência para afirmar a ausência de impacto nos serviços.

No que diz respeito à segunda hipótese, formulada nos seguintes moldes:

Hipótese 2 – Existe a perceção nos funcionários de que o SIADAP influencia o trabalho em equipa.

Considero que, de acordo com os inquiridos, estes sempre trabalharam em equipa no desempenho das suas funções e o trabalho em equipa permite obter melhores resultados. No entanto, os inquiridos, consideram que o SIADAP não promove este tipo de trabalho. Não obstante, para estes inquiridos, a existência de Quotas no SIADAP, não influencia a forma como as pessoas trabalham e colaboram umas com as outras.

Na revisão da literatura estudos anteriores, como o de Rocha (2010), já constatavam que, apesar das mudanças na AP, as funções e as tarefas continuam a ser atribuídas individualmente e que a “a avaliação de desempenho não veio alterar substancialmente esta conceção, exceto no que respeita aos objetivos partilhados” (pág. 93).

Finalmente, no que diz respeito à terceira, e última hipótese, apresentada como:

Hipótese 3 – Os funcionários consideram que o SIADAP promoveu mudanças nos estilos de liderança presentes na organização.

Os dados indicam que o SIADAP promove um tipo de liderança mais democrática, pois, promove o espírito de iniciativa dos trabalhadores, promove o aumento da ajuda do avaliador aos trabalhadores no sentido de atingirem os seus respetivos objetivos individuais. Considerando que a AP era caracterizada por uma liderança autoritária e que a NGP tem levado à sua substituição por um estilo de liderança mais democrático, posso verificar que o SIADAP é uma das medidas da NGP que tem contribuído para esse facto. Como foi mencionado na revisão da literatura, de acordo com Rocha (2010), a reforma da AP implica o abandono de uma liderança autoritária e a sua substituição por um modelo democrático, o que se vem a verificar na investigação realizada.

Capítulo IV - Conclusões

A realização do estágio na DGRH da CME é mais um momento do meu processo de aprendizagem, enquanto parte do meu percurso académico. A realização deste estágio, e de todas as tarefas que desenvolvi na DGRH, consiste na primeira experiência direta com o contexto real de trabalho. Tal permitiu-me conhecer melhor o funcionamento dos Serviços Públicos, mais propriamente os modos de funcionar de uma divisão de gestão de recursos humanos numa Câmara Municipal.

Apesar de, ao longo de todo o estágio, ter participado em tarefas diferentes, alargando o número de conhecimentos adquiridos, foi na área de atendimento que mais gostei de trabalhar e me permitiu adquirir maiores competências, pois, através da interação com todos os trabalhadores da CME permitiu-me conhecer de perto os serviços que a DGRH fornece respondendo às necessidades de quem trabalha nesta câmara. Estar no atendimento e com a DGRH “por minha conta” enquanto os restantes trabalhadores da divisão se encontravam em formação permitiu-me aumentar a minha capacidade de resposta aos desafios que surgiram e, conseqüentemente, aumentar a responsabilidade e a autonomia no desempenho da tarefa. Apesar de toda esta pressão, o facto de ter sido depositada uma enorme confiança em mim e nas minhas capacidades por parte da restante equipa de trabalho e pelo chefe de divisão, serviu de incentivo e motivação para me superar e cumprir com as competências da divisão perante os restantes funcionários. A satisfação com o meu trabalho evidenciada pelos colegas no desenrolar do estágio deixou-me com enorme alegria e aumentou a confiança nas minhas capacidades.

A base teórica adquirida ao longo da minha formação académica, quer na licenciatura de AP, quer no nível de mestrado de AGP, foi essencial para o sucesso do estágio, sendo que, conjugados os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação académica, com as competências profissionais adquiridas com o estágio curricular, permite-me encarar os desafios futuros de uma forma mais convicta, nomeadamente no ingresso no mercado de trabalho.

No momento atual, a reflexão teórica suscitada pela experiência de estágio relacionou-se, quase inevitavelmente, com a necessidade de modernizar os procedimentos burocráticos característicos do modelo tradicional de AP. Neste âmbito, a NGP tem vindo a emergir como uma nova forma de gestão assente em princípios de gestão privada,

procurando corresponder às expectativas dos cidadãos. É objetivo da NGP reestruturar os serviços públicos, mudando a natureza da sua organização e gestão, sendo que esta reestruturação estende-se quer aos organismos da Administração Central, quer aos organismos da Administração Local. A este nível estando estas instituições mais próximas dos cidadãos, constituem-se, também, como as que melhor podem satisfazer as necessidades dos cidadãos.

No âmbito da NGP foram introduzidos na Administração Pública novos sistemas de avaliação de desempenho. Com a introdução da avaliação a ideia que lhe está subjacente é a de melhoria, sendo que a avaliação do desempenho tem um importante papel na gestão do desempenho, permitindo ao gestor conhecer as dificuldades e potencialidades do seu serviço, bem como dos seus trabalhadores. Ao longo dos anos têm sido várias as tentativas de implementação de sistemas de avaliação nos serviços públicos, embora estes processos sejam sempre muito controversos no contexto organizacional.

Como tal o objetivo principal deste trabalho foi verificar a forma como o SIADAP, atual modelo de avaliação de desempenho na AP e nas AL, é percecionado como tendo influência sobre os estilos de Liderança e o Trabalho em Equipa.

Para tal foi elaborado e aplicado um questionário aos funcionários da DGRH. Em conformidade com a análise das respostas aos inquéritos, é possível concluir que o modelo não é percecionado por estes funcionários como um bom modelo de avaliação de desempenho, considerando, mesmo, que não contribui para a melhoria do serviço. Apesar da DGRH ter as suas competências atribuídas superiormente pela organização e os trabalhadores da DGRH terem que ter objetivos e competências superiormente estipulados pela CME, o estilo de liderança que predominantemente foi identificado pelos funcionários como dominante na divisão foi a Liderança Democrática. De facto, os funcionários revelaram ter autonomia para tomar decisões no papel que desempenham, participar na atribuição das suas competências e objetivos e reconhecem que a sua autoavaliação contribui para a sua nota final no âmbito do SIADAP. Por outro lado, o avaliador apoia e orienta os seus trabalhadores para alcançarem os seus objetivos. Relativamente ao TE, apesar de os inquiridos defenderem que sempre trabalharam em equipa no desempenho das suas funções e que o trabalho em equipa permite obter melhores resultados, para os trabalhadores, o SIADAP não é reconhecido como incentivando o trabalho em equipa, nem como contribuindo para o aumento da cooperação entre os membros da DGRH. Podemos,

também, verificar que para os trabalhadores da DGRH, o SIADAP não influencia a partilha de informação e que a existência de quotas não leva a que as pessoas trabalhem individualmente. Isto parece indicar que o SIADAP não tem grande impacto no TE, não contribuindo nem de forma positiva nem negativa.

Como qualquer outro trabalho científico, a investigação que aqui se apresenta tem, também, algumas limitações. Desde logo, a análise restringiu-se a uma única divisão de uma das mais de trezentas Câmaras Municipais existentes no país. O número de questionários é, por isso, insuficiente para que se possa extrapolar os resultados. Na realidade, esta análise deve ser interpretada como um estudo exploratório que abre a discussão face aos temas em análise. Por outro lado, verificou uma forte tendência para as respostas se concentrarem nos níveis intermédios. Tal poderá ficar a dever-se, por um lado, ao facto de ter existido um contacto prévio com os respondentes e, por outro, com os constrangimentos que sempre existem quando se colocam questões relacionadas com a chefia direta.

Assim sendo, este estudo deveria ser alargado a uma amostra mais diversificada e complementado com abordagens qualitativas, nomeadamente, através do recurso a entrevistas.

Não obstante, esperasse que este trabalho contribua para o debate sobre o impacto na NGP nas AL e que seja útil para posteriores investigações empíricas sobre o impacto do SIADAP nos conceitos de Liderança e Trabalho em Equipa numa escala mais alargada.

Referências bibliográficas

- Araújo, J. (2002), *Gestão Pública em Portugal: Reforma e Persistência Institucional*, (Coimbra, Quarteto).
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto. Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Cardoso, A. (2003). *Gerir a Mudança na Administração Pública*. *Dirigir*, Dezembro, 38-44.
- Carta Europeia da Autonomia Local, adaptada e aberta à assinatura em Estrasburgo a 15 de Outubro de 1985, aprovada para ratificação na Ordem Jurídica Portuguesa através da Resolução da AR n.º 28/90 de 23 de Outubro e do Decreto do Presidente da República n.º 58/90 de 23 de Outubro, ambos publicados no Diário da Republica, 1ª Série, n.º 245/90 com entrada em vigor em 1 de Abril de 1991.
- Carvalho, C. (2008). *A qualidade do serviço público: o caso da Loja do Cidadão*. Dissertação submetida para obtenção do grau de Doutor em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget, Lisboa.
- Gomes, A. (2006), *O Papel do BSC no Sistema Policial Português*, Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho.
- Hood, C. (1995), *The 'New Public Management' in the 1980s: variations on a theme*, *Accounting, Organizations and Society* 20, pp 93-109.
- Larbi, G. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States*. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD). Discussion Paper No. 112.
- Martins, M. R. (2001). *As autarquias Locais na União Europeia*. Edições Asa, Porto.
- McLaughlin, Kate. 2002. *Lesson Drawing from the International Experience of Modernizing Local Governance*. *Public Management Review*, Vol. 4, p405-411.
- Nabais, J. (2007). *A Autonomia Financeira das Autarquias Locais*. Edições Almedina.
- Oliveira, A. (2011). *Experiência de Estágio em GRH numa Autarquia Local: C. M. Aveiro*. Relatório de estágio submetido para a obtenção do grau de Mestre em

Administração e Gestão Pública. Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território. Universidade de Aveiro.

Pedro, R. (2010). *Características Relevantes nos Grupos de Trabalho – Caso das Equipas de Intervenção Rápida na Polícia de Segurança Pública*. Lisboa. Universidade Técnica de Lisboa (Instituto Superior de Economia e Gestão). Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Peixoto, A. (2009). *O Impacto da Avaliação do Desempenho nos Sistemas de Controlo de Gestão das Autarquias*. Porto, Faculdade de Economia, Universidade do Porto (Tese de Mestrado em Contabilidade).

Rebelo, M. (2007). *Descentralização e Justa Repartição de Recursos entre o Estado e as Autarquias Locais*. Edições Almedina.

Rocha, A. (2009). *A Relevância do Fator Comunicação na Implementação do SIADAP*. Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa. Trabalho de Projeto.

Rocha, J. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa, Escolar Editora, 3ª edição.

Rodrigues, M. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local: O caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança*. Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.

Silva, M. (2010). *Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios Desempenho/Eficácia Organizacional-Estudo de Caso numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico*. Coimbra, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria. Mestrado em Estratégia Empresarial.

Tourais, C. (2008). *A Aplicação da Avaliação por objetivos através do SIADAP-Estudo do Caso*. Aveiro, Universidade de Aveiro (Dissertação de Mestrado).

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, Universidade da Califórnia Press.

Referências Bibliográficas CME

Dias, E., Vieira, F. e Costa, M. (2000/2001). *O processo de Autonomia de Espinho. Faculdade de Letras da Universidade do Porto*. Núcleo de Estágio da Escola Secundária do Dr. Manuel Laranjeira.

ROSM 2013 da CME - Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 252 — 31/12 de 2012,
Manual de Acolhimento da CME

Legislação


Constituição da República Portuguesa (1976). Almedina, Coimbra.
Decreto-Lei n. 190/96 de 9 de outubro.

Legislação SIADAP


Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de setembro;
Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro;
Despacho Normativo 4-A/2010, de 8 fevereiro;
Decreto-lei 72-A/2010, de 18 junho;
Decreto-lei 20-A/2011, de 1 março;
Lei n.º 64-B/2011, de 30 dezembro;
Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro

Anexos

Anexo 1 – Inquérito

 universidade de aveiro

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território Inquérito para relatório de Estágio

 **Universidade de Aveiro - Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território - Mestrado em Administração e Gestão Pública - Inquérito para Relatório de Estágio - 2012/2013**

Após a concretização do estágio curricular na Divisão de Gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Espinho, é necessário proceder à realização de um relatório de estágio para apresentação à Universidade de Aveiro com o objetivo de cumprir os requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública. A concretização deste relatório depende da obtenção de dados quantitativos. Assim, solicito a sua ajuda no sentido de preencher este inquérito. Os dados serão tratados de modo **ANÓNIMO** e a confidencialidade é totalmente assegurada. O propósito da sua realização é apenas a concretização do referido relatório de estágio.

Responda por favor às seguintes questões relativas à aplicação do SIADAP. Utilize, para tal, a escala de 1 a 5 (sendo o 1 totalmente em desacordo, o 3 nem concordo nem discordo e o 5 concordo plenamente), assinalando com uma cruz o quadrado que melhor corresponde à sua resposta.

		1	2	3	4	5
1	O SIADAP é um bom modelo de avaliação de desempenho.					
2	O SIADAP tem contribuído para a melhoria do meu serviço.					
3	O SIADAP tem incentivado o trabalho em equipa.					
4	O SIADAP contribui para o aumento da cooperação entre os trabalhadores da DGRH.					
5	No desempenho das minhas funções sempre trabalhei em equipa com outros colegas.					
6	Os trabalhadores da DGRH têm competência para se complementarem e/ou substituírem mutuamente.					
7	Trabalhar em equipa permite obter melhores resultados de desempenho.					
8	O SIADAP faz com que sejam delegadas responsabilidades nos trabalhadores.					
9	O SIADAP promove o espírito de iniciativa dos trabalhadores.					
10	O SIADAP influencia a partilha de informação entre os trabalhadores.					
11	Participo sempre na definição dos meus objetivos/competências.					
12	A existência das quotas no SIADAP faz com que trabalhe individualmente, não colaborando com os restantes trabalhadores da DGRH.					
13	O meu avaliador ajuda-me a atingir os meus objetivos individuais, colaborando na definição das minhas tarefas.					
14	O meu avaliador acompanha periodicamente o meu trabalho.					
15	Há receptividade a sugestões de melhoria por parte do avaliador.					
16	Tenho autonomia para tomar decisões no papel que desempenho dentro da divisão.					
17	A auto-avaliação contribui para a minha avaliação final.					
18	O SIADAP alterou a forma como os trabalhadores da DGRH definem e desenvolvem o seu trabalho.					

OBRIGADO pela disponibilidade e compreensão.

José Carlos Silva

O Impacto do SIADAP no Trabalho em Equipa e na Liderança - o caso da DGRH na CM Espinho 1

Anexo 2 - Atividades desenvolvidas durante o período de estágio

Antes de desenvolver qualquer atividade indicaram-me a leitura do Novo Regulamento da Organização dos Serviços Municipais (Macroestrutura) para conhecer o funcionamento da instituição e saber quais as competências de cada unidade orgânica, essencialmente as da DGRH. Sugeriram-me também a análise do Mapa de Pessoal e do Balanço Social, informações que me podem ser úteis para perceber a caracterização dos RH da CME. Estes documentos foram essenciais para a minha integração dentro daquilo que é a instituição, bem como para a realização das tarefas que me foram propostas.

Análise dos Recursos Humanos das unidades territoriais: Grande Porto e Entre Douro-e-Vouga

A primeira atividade que me foi solicitada foi a análise comparativa dos RH das diferentes CM do Grande Porto e da Região Entre Douro-e-Vouga. Isto, com o intuito de perceber o peso dos RH em todas as diferentes CM estudadas, percebendo, através da análise comparativa do número de funcionários de cada CM e do número de colaboradores dos RH, se a DGRH tem o número indicado de funcionários.

Com a análise dos dados verifiquei que, em média, a CME tem mais trabalhadores nos RH por funcionário do que as médias das unidades territoriais estudadas. Contudo, as estruturas orgânicas das CM são diferentes, sendo que numas há uma maior distribuição de competências que noutras, bem como um diferente número de divisões alusivas as competências da DGRH da CME.

Posto isto e dadas as diferenças, não podemos tirar uma conclusão precisa sobre o nº ideal/necessário de trabalhadores dos RH para o nº de trabalhadores de cada CM, apenas podemos fazer uma breve análise sobre o funcionamento das diferentes CM e a sua constituição em termos de cargos e categorias, o que permitiu verificar que a CME tem poucos licenciados na DGRH.

Manual de Acolhimento

Durante a realização do estágio na DGRH, uma das atividades realizadas foi o manual de acolhimento da CME.

O Manual de Acolhimento pretende facilitar a integração/acolhimento dos trabalhadores da CME, fornecendo informações que permitam conhecer a instituição e o seu funcionamento, para que estes obtenham um bom desempenho na sua atividade profissional, funcionando também como guia para o sucesso socioprofissional.

Como tal o manual de acolhimento dá a conhecer a história do Município de Espinho, a Missão da CME, o enquadramento jurídico-institucional das autarquias locais, a estrutura orgânica dos serviços municipais, as instalações e equipamentos do município (o edifício da CME e restantes equipamentos municipais), o enquadramento jurídico-laboral dos trabalhadores em funções públicas, as normas internas, os direitos e deveres dos trabalhadores, o SIADAP, as penas aplicadas por infrações e higiene e segurança no trabalho.

Representação gráfica das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores da DGRH

Elaboração de gráficos sobre o trabalho desenvolvido por parte de todos os trabalhadores da DGRH de forma a facilitar a sua análise e trabalhos futuros com os dados trabalhados.

Alguns quadros do balanço social

No decorrer do estágio colaborei com a realização do balanço social, preenchendo alguns quadros.

O balanço Social na Administração Pública é uma boa prática de Gestão e foi institucionalizado para os organismos autónomos da Administração Pública, através do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho e tornado obrigatório, em 1996, para todos os serviços e organismos com 50 ou mais trabalhadores, através do Decreto-Lei n.º 190/96, de 09 de outubro.

De acordo com o Decreto-Lei n. 190/96, de 9 de Outubro, “o balanço social é, nas empresas privadas, simultaneamente um meio de informação, um utensílio de negociação ou de concertação e um instrumento de planeamento e gestão nas áreas sociais e de recursos humanos” e tem “fornecido um conjunto de informações essenciais sobre a situação social da empresa, pondo em evidência pontos fortes e pontos fracos da gestão social dos recursos humanos, o grau de eficiência dos investimentos sociais e os programas de ação que visem a realização pessoal dos trabalhadores, a sua identificação com a empresa e a melhoria da sua própria vida”.

Foi com base em todo isto que o Secretariado para a Modernização Administrativa publicou em 1988 um documento de trabalho sobre esta matéria, com o objetivo principal estimular a introdução voluntária do balanço social na AP.

O balanço social é elaborado em conformidade com o formulário da DGAEP (Direção Geral da Administração e do Emprego Público) e contém um conjunto de indicadores de gestão diretamente relacionados com o funcionamento da CME, mais concretamente, com a área de Recursos Humanos, sendo que é o instrumento utilizado para a correta avaliação e controlo credível dos recursos humanos do município. Resumidamente, é no balanço social que se encontram os dados referentes à realidade dos recursos humanos da CME.

Conta Gerência 2012

No âmbito do meu estágio realizei também a conta gerência do ano de 2012 na DGRH, este trabalho relacionou-se com as práticas da gestão de recursos humanos, onde se verificou todas as alterações dos RH da CME. A conta de gerência traduz as atividades desenvolvidas nas competências da DGRH.

Na conta gerência consta a contagem de todos os efetivos humanos da CME por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação e género; grupos etários e níveis de escolaridade, segundo o sexo e a respetiva percentagem na CME; grupos de antiguidade, segundo o sexo (medição da antiguidade dos trabalhadores da CME nos serviços públicos); a assiduidade dos trabalhadores, número de dias de ausência ao trabalho durante o ano segundo o tipo de ausência e o sexo; as horas extraordinárias, número de horas extraordinárias, noturno e em dias de descanso e feriados efetuadas pelos efetivos do serviço durante o ano, segundo o sexo; as saídas dos trabalhadores, número de

trabalhadores saídos definitivamente durante o ano, por motivos e sexo; as entradas de trabalhadores, número de efetivos, admitidos durante o ano por grupo de pessoal segundo, o tipo de vínculo e sexo; formação profissional, as formações propostas e oferecidas aos trabalhadores da CME; higiene e segurança no trabalho, as atividades desenvolvidas neste âmbito; no âmbito de recrutamento e seleção, o número de trabalhadores em regime de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado, cujos procedimentos comuns, iniciaram e concluíram em 2012, os estágios profissionais de Muito Curta Duração e os trabalhadores no âmbito das medidas Contrato Emprego-Inserção e Contrato Emprego-Inserção +, que visa promover a empregabilidade de pessoas em situação de desemprego.

Levantamento das necessidades de formação para 2013

Com vista à melhoria da eficácia dos serviços da CME, é competência da DGRH o levantamento das necessidades de formação de todos os trabalhadores e respetivas unidades orgânicas. Como tal, após ter sido enviado o mapa para todos os chefes de divisão e já termos as respostas das formações pretendidas, foi-me solicitado a elaboração de um mapa com as formações pretendidas para a CME em conformidade com os cursos disponibilizados pelo CEFA (Fundação para Estudos e Formação Autárquica). O mapa foi realizado de acordo com os cursos pretendidos e respetivo nível, resultante da carreira em que os trabalhadores se encontram inseridos.

O levantamento das necessidades de formação, visa identificar as necessidades de formação dos trabalhadores da CME para que, coma realização de cursos específicos, obtenham um melhor desempenho na realização das suas competências.

Atendimento

No período em que realizei o meu estágio, os trabalhadores da DGRH encontravam-se em formação e com tal, na sua ausência, foi-me solicitado que assegura-se o atendimento aos trabalhadores da CME, quando estes solicitassem os serviços da DGRH. Na realização desta tarefa, para além de “atender” as necessidades dos trabalhadores da DGRH por telefone, também o fiz presencialmente no balcão de atendimento da DGRH. Esta tarefa permitiu-me estar por dentro de quase todas as competências da DGRH e levou

ao aumento da minha responsabilidade e a autonomia dentro da divisão. Enquanto realizei atendimento, tentei sempre dar resposta as necessidade de quem me solicitava e mesmo quando não sabia resolver o problema arranjei maneira de o solucionar, mesmo que tivesse que entrar em contacto posteriormente com o trabalhador.