



Universidade de Aveiro Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Ano 2014 Território

JOÃO PEDRO REESTRUTURAÇÃO INTERNA E ORGANIZAÇÃO
GONÇALVES FREITAS DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS



Universidade de Aveiro
Ano 2014

Departamento de Ciências Sociais Políticas e do
Território

**JOÃO PEDRO
GONÇALVES FREITAS** **REESTRUTURAÇÃO INTERNA E ORGANIZAÇÃO
DOS SERVIÇOS MUNICIPAIS**

[Relatório de Estágio](#) apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da [Doutora](#) Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes, Professora Auxiliar e do [Doutor](#) José Carlos Baptista da Mota, Assistente do Departamento de Ciências Sociais Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

O júri

Presidente

Prof. [Doutora](#) Maria Teresa Geraldo Carvalho
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. [Doutor](#) Luís Miguel Simões Lucas Pires
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. [Doutora](#) Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de
Sousa Gomes
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais e irmãos todo o apoio e acompanhamento no meu percurso académico, aos meus amigos, e à Divisão dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Ovar onde tive a minha primeira experiência profissional.

A todos estes e outros que não mencionei mas estão no meu pensamento, um muito obrigado por tudo aquilo que me proporcionaram.

Sei que não cresci sozinho, cresci rodeado de pessoas de carácter e de valor a quem estarei eternamente agradecido.

palavras-chave

Administração Pública, Divisão dos Recursos Humanos, Organigramas, Serviço Público, Reforma e Reestruturação.

resumo

O presente relatório de estágio pretende explicar e analisar a reforma, e consequente melhoria, dos serviços Municipais de Ovar assim como as atividades que foram realizadas durante o mesmo e que, de certa forma, sofreram alterações e foram influenciadas pela recente reforma. A Divisão dos Recursos Humanos teve um papel muito importante na integração e condução de todo este processo de reforma.

Este relatório está essencialmente dividido em três partes: a primeira parte é um enquadramento teórico de base acerca do tema da Administração Pública; a segunda parte contém uma exposição do tema e do local de estágio e, para terminar, a terceira parte que tem a enumeração das atividades realizadas e as considerações finais, quer das atividades efetuadas, quer de todo o relatório.

keywords

Public Administration, Human Resources Division, Organization Charts, Public Service, Reform and Restructuring

abstract

This internship report aims to explain and analyze the reform and consequent improvement of Ovar municipal services as well as the activities performed during the same and that, somehow, have changed and were influenced by this recent reform. The Human Resources division had a very important role in integrating and conducting this reform process.

This report is essentially divide into three parts: the first part is a basic theoretical framework regarding the subject of the Public Administration; the second part comprises the presentation of the theme and internship site and, finally, the third part that has a list of all the activities that were performed during the internship and the final considerations of the entire report.

Índice

1. Introdução.....	11
2. Enquadramento Teórico.....	13
2.1. A Administração.....	13
2.2. Breve Análise às Teorias da Administração.....	15
2.3. Os Princípios Éticos da Administração Pública.....	18
2.3.1. Os Dez Princípios Éticos da Administração Pública.....	20
2.4. A Reforma Administrativa em Portugal.....	22
2.4.1. Evolução dos Recursos Humanos.....	24
2.5. Perspetivas Futuras.....	27
3. Apresentação da Organização de Acolhimento.....	29
3.1. A Câmara Municipal de Ovar.....	29
3.2. A Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais.....	32
3.3. Apresentação da Divisão dos Recursos Humanos.....	36
4. Legislação aplicável às atividades Desenvolvidas.....	38
4.1. Atividades Desenvolvidas no Estágio.....	39
4.1.1. Manual de Acolhimento.....	41
4.1.2. O SIADAP.....	43
4.1.3. Mapa de Pessoal.....	50
4.1.4. Balanço Social.....	54
5. Análise do Trabalho Realizado.....	73
6. Considerações Finais.....	76
7. Referências Bibliográficas.....	78
8. Anexos.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1- Funções do processo administrativo.....	13
Tabela 2- As principais teorias administrativas e as suas principais perspectivas.....	15
Tabela 3- Síntese da evolução da função dos Recursos Humanos.	24
Tabela 4- Diferenças entre os organigramas de 2010 e 2013.....	35
Tabela 5- Algumas leis utilizadas nas atividades dos Recursos Humanos.....	38

Índice de Figuras

Figura 1 -Organigrama Final (2013).....	33
Figura 2- Imagem do manual de acolhimento de Ovar.....	41

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Gráfico SIADAP 1: Avaliação do desempenho das unidades orgânicas do Município.....	47
Gráfico 2- Gráfico SIADAP 2: Avaliação do desempenho dos dirigentes dos Municípios.....	48
Gráfico 3- Gráfico SIADAP 3: Avaliação do desempenho dos trabalhadores do Município	49
Gráfico 4- Gráfico 4: Evolução do total de trabalhadores efetivos.....	53
Gráfico 5- Gráfico 15: Trabalhadores por cargo/carreira segundo nível de escolaridade.....	57
Gráfico 6- Gráfico 16: Trabalhadores por cargo/carreira segundo nível de escolaridade e género.....	57
Gráfico 7- Gráfico 17: Trabalhadores por cargo/carreira segundo nível de escolaridade e género.....	57
Gráfico 8- Gráfico 22: Contagem das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída.....	59
Gráfico 9- Gráfico 23: Contagem das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída.....	59
Gráfico 10- Gráfico 24: Contagem das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída.....	59
Gráfico 11- Gráfico 25:Total de saídas nos últimos 3 anos	60
Gráfico 12- Gráfico 27: Mudanças de situação dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo e género...	61
Gráfico 13- Gráfico 33: Encargos com o pessoal durante o ano	62
Gráfico 14- Gráfico 35:Prestações Sociais.....	63
Gráfico 15- Gráfico 39: Atividades de medicina no trabalho e respetivos encargos	64
Gráfico 16- Gráfico 40: Intervenções das comissões de Segurança e Saúde no trabalho	65
Gráfico 17- Gráfico 41: Contagem da ações de formação e sensibilização sobre Segurança e Saúde no trabalho ...	66
Gráfico 18- Gráfico 42: Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais	67
Gráfico 19- Gráfico 44: Participantes em ações de formação profissional por cargo/carreira	68
Gráfico 20- Gráfico 46: Despesas Anuais com Formação Profissional	69
Gráfico 21- Gráfico 48: Disciplina	70
Gráfico 22- Gráfico 51: N° de Cargos Dirigentes e equiparado	71
Gráfico 23- Gráfico 52: Percentagem de cada gabinete, departamento, divisão e serviço na estrutura orgânica do Município de Ovar.....	72

Lista de Abreviaturas

CPA – Código do Procedimento Administrativo;

CEFA – Centro de Estudos e Formação Autárquica;

SIIAL – Sistema Integrado de Informação da Administração Local;

PAEF – Programa de Assistência Económica e Financeira;

DRH – Divisão dos Recursos Humanos;

ERP AIRC – Aplicações Informáticas para a Área de Recursos Humanos;

SGP – Sistema de Gestão de Pessoal;

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho;

SGD – Sistema de Gestão Documental;

CAO – Centro de Artes de Ovar;

PALCO – Programa de Animação Local e Criatividade de Ovar;

CMO – Câmara Municipal de Ovar;

LOE (2013) - Lei de Orçamento de Estado;

DGAL – Direção Geral da Administração Local.

1. Introdução

O presente relatório terá como principal objetivo uma reflexão sobre o estágio na Câmara Municipal de Ovar e as principais aprendizagens obtidas durante o mesmo.

Na escolha deste local para a realização deste estágio, teve grande influência a proximidade com o meu local de residência e o peso institucional que a Câmara Municipal de Ovar tem na promoção e desenvolvimento de todo o concelho. O estágio decorreu na Divisão dos Recursos Humanos de outubro de dois mil e doze a maio de dois mil e treze.

As atividades desenvolvidas permitiram-me a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso e uma maior compreensão do funcionamento interno da Câmara Municipal de Ovar.

A organização e a forma de funcionamento de uma instituição são sempre importantes para a inclusão de um trabalhador nos processos e “rotinas” de trabalho da instituição de acolhimento, por isso mesmo, na Câmara Municipal de Ovar, foi decidido conjuntamente com o meu orientador de estágio a realização do relatório tendo como tema a “reestruturação interna e organização dos serviços municipais” que estavam e estão, em constante atualização, quer por necessidade de reforma e evolução, quer por imperativos legais do governo central.

Assim sendo o relatório dividir-se-á em três momentos distintos:

O primeiro momento centrar-se-á no enquadramento teórico do relatório, segundo o tema “reestruturação interna e organização dos serviços municipais”, onde se explicarão: as diferentes teorias da administração; os princípios éticos da administração; uma atenção para a reforma da administração pública em Portugal, onde será incluída a evolução dos recursos humanos, importante para se perceber a reestruturação interna elaborada pelo Município de Ovar e algumas perspetivas futuras da administração pública.

No segundo momento proceder-se-á primeiro à apresentação da organização de acolhimento, a Câmara Municipal de Ovar; depois uma exposição de algumas das políticas ativas seguidas pela mesma, com a posterior apresentação do tema “reestruturação interna e organização dos serviços municipais”.

Ainda neste momento será abordada a Divisão dos Recursos Humanos, local do estágio, e por fim analisadas as competências e importância do Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, orientador do estágio, no processo reformista efetuado pelo Município.

Em terceiro lugar, teremos as atividades desenvolvidas no estágio, com uma introdução legislativa a algumas dessas atividades, e a posterior caracterização das atividades mais relevantes e importantes realizadas no estágio.

Por fim, teremos uma breve consideração final sobre todo o trabalho desenvolvido e uma atenção especial a tudo o que irá constar nos diferentes ANEXOS do trabalho, isto é, além dos organigramas do Anexo I e dos gráficos trabalhados durante o estágio no Anexo II, também, constarão algumas partes de legislação mais pertinentes e essenciais para se perceber alguns assuntos abordados, que estão no Anexo III.

O estágio constituiu assim, o culminar de um percurso universitário de cinco anos e foi o ponto essencial para o meu primeiro contacto com o mercado laboral, abriu as portas para a aplicação do conhecimento académico à realidade de uma instituição e a percepção da importância da mesma no seio da sociedade vareira. Com o apoio institucional da Câmara Municipal de Ovar e da Universidade de Aveiro pude realizar o estágio curricular e desta forma terminar o Mestrado em Administração e Gestão Pública.

2. Enquadramento Teórico

2.1. A Administração

A Administração conheceu ao longo dos anos diversas abordagens e diversas definições, daí que ainda hoje seja difícil, senão praticamente impossível, encontrar uma definição que ilustre claramente o conceito de Administração.

Este é um ponto de partida importante porque a administração está na base de todo o trabalho desenvolvido ao longo dos anos pelas diversas instituições em estreita harmonia, ou melhor dizendo, atendendo aos anseios e exigências dos cidadãos, cidadãos esses que são ao mesmo tempo consumidores, utentes e clientes.

“A Administração é em primeiro lugar, ação. A Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planeamento, organização, execução e controlo” segundo (Maximiano, 2000, p. 26).

Esta é “a abordagem funcional da administração de Henry Fayol” segundo (Maximiano, 2000, p. 27).

Tabela 1- Funções do processo administrativo.

Função	Descrição
Planeamento	É o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	É o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Execução	É o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controlo	É o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modifica-los.

Fonte: Adaptado de Maximiano, 2000, p. 27

Estas funções variam consoante o tempo e os autores que descrevem os processos de administração, uma vez que além destas quatro funções existem outras que são defendidas por outros autores e teóricos e que são incorporadas nas diferentes teorias da administração.

Em suma, “não existe uma forma moderna de administrar empresas por oposição a uma forma ultrapassada de administrar o setor público. Há, sim, uma multiplicidade de formas de administrar segundo o tipo de serviço e os objetivos maiores (ou seja, a missão) de cada organização” (Nogueira & Santana, 2000, p. 10). De facto, a forma como se administra uma organização, seja ela pública ou privada, define muito o sucesso ou insucesso que esta pode vir a ter no futuro. Sendo certo que, organizações burocráticas, com hierarquias bem definidas e estratégias objetivas e delineadas para os resultados tendem a ter sucesso. Em contrapartida, administrações desorganizadas, com estratégias e objetivos dispersos e dissonantes da missão, tendem ao insucesso e ao descrédito.

Não é pelo aspeto do público ou do privado que se vai discutir o sucesso ou insucesso das organizações, até porque existem boas práticas quer no público quer no privado, não se podendo por isso, associar o crescimento organizacional a estas duas premissas.

Poder-se-á é analisar sucintamente as diferentes teorias da administração para podermos perceber a evolução temporal e estrutural que tem acontecido ao longo dos anos.

2.2. Breve Análise às Teorias da Administração

A Administração encerra um conjunto de vertentes e correntes que é possível descrever, de forma sucinta e objetiva, para se entender a evolução da Administração ao longo dos diferentes anos.

As principais teorias administrativas, que a seguir são descritas, dão um resumo claro das diferenças de perspetiva e enfoque que cada uma delas desenvolveu ao longo dos diferentes anos.

Tabela 2- As principais teorias administrativas e as suas principais perspetivas.

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Perspetivas
nas Tarefas	Administração Científica (1903)	Racionalização do trabalho no nível operacional
na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização Formal. Princípios geral da Administração. Funções do administrador.
na Estrutura	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática. Racionalidade operacional.
na Estrutura	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e análise interorganizacional.
nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
nas Pessoas	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais.
nas Pessoas	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planeada. Abordagem de sistema aberto.
no Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra - organizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
no Ambiente	Teoria da Contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).

Fonte: Retirado de *Chiavenato, 2003, p. 7*

Ao longo dos anos as ênfases nas teorias administrativas foram mudando, consoante a época e os autores, daí que o que se pretende neste capítulo é explicar de forma sucinta e, sobretudo, clara e simples cada teoria da Administração, abordando assim, as diferentes Teorias da Administração dos diferentes autores.

A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas, através da Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia. Cada uma destas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente Teoria Administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA.

Existe a ideia de que as reformas da administração foram conduzidas com a intenção de desburocratizar os serviços, procurando a qualidade, eficiência e eficácia dos mesmos. No entanto Weber defende que “a burocracia é indispensável em qualquer sociedade moderna porque a sua existência é essencialmente uma imposição da justiça distributiva” (Nogueira & Santana, 2000, p. 6). A burocracia é entendida por Weber como “a forma de impor regras gerais de controlo sobre o funcionamento das organizações da sociedade, sejam elas privadas ou públicas” (Nogueira & Santana, 2000, p. 6).

A burocracia na administração parece, no entender de Weber, uma prerrogativa importante na condução da administração moderna, que acaba com o mito do tratamento “impessoal e frio por determinação das regras” (Nogueira & Santana, 2000, p. 7).

Da análise das diferentes Teorias da Administração é importante sublinhar, além da visão de Weber sobre a burocracia, o contributo que a Teoria das Relações Humanas veio dar às organizações. Esta Teoria permitiu enfatizar o humanismo nas organizações e modificar o papel dos Recursos Humanos nas mesmas. Uma vez que, nas abordagens clássicas, “a organização desenvolveu uma conceção redutora dos indivíduos que são classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidades de gestão” (Serrano, 2010, p. 4).

Com esta Teoria as organizações passaram a dar mais ênfase nas pessoas, “demonstrando que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas (caraterísticas físicas do ambiente, capacidades físicas humanas ou incentivos económicos), mas sim das condições sociais e organizacionais, ou seja, da motivação, da moral e da satisfação do trabalho” (Serrano, 2010, p. 4).

A Teoria das Relações Humanas conhece um maior desenvolvimento com a Teoria Comportamental e com a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Teorias que ajudaram no crescimento da influência dos Recursos Humanos nas organizações.

Em suma, “as teorias organizacionais de cariz sistémico e contingencial bem como as teorias comportamentais centradas nos processos de gestão consideram, de forma mais ou menos explícita, a relevância do fator humano no contexto dos fatores que contribuem para a eficácia organizacional” (Serrano, 2010, p. 6).

2.3. Os Princípios Éticos da Administração Pública

Quando se fala da reforma ou modernização da Administração Pública há hoje a tendência para ir ao encontro do excessivo número de funcionários públicos existente, reformar a administração pública é na maior parte dos casos reduzir no pessoal. O problema da eficácia e eficiência na Administração Pública é que “o funcionalismo público é um sorvedouro da riqueza nacional sem contrapartidas reais para o volume de despesa necessária à sua existência, constituindo um entrave ao desenvolvimento de formas modernas e dinâmicas de prestação de serviços aos cidadãos” (Batista J. , 2003, p. 219).

Esta premissa fez com que ao longo dos anos os cidadãos formassem opiniões, no meu entender erradas sobre, os funcionários públicos e o seu real valor. Há quem defenda a existência de “melhor Estado”, em contrapartida à possibilidade de mais ou menos Estado. Uns socorrem-se do Estado em situações de emergência de mercado, outros são da opinião que o Estado se intromete demais nas leis do liberalismo do mercado.

No entanto, as administrações públicas transformaram – se, nas últimas décadas, em gigantescas máquinas complexas, intervindo em todo o quotidiano dos cidadãos e empresas. Por este motivo é que há “o interesse de estudiosos e investigadores de administração pública em perceber o que hoje existe na administração pública, isto é, informações claras e completas, soluções rápidas, respeito pelos dinheiros públicos do contribuinte e transparência de processos” (Quadros, 2008, p. 2)

Há um caminho claro e evidente para a prática de princípios éticos e de cidadania nos diferentes organismos públicos. É contudo importante e até mesmo essencial definir o que é ética na Administração Pública.

De uma forma clara e simples a ética “consiste em discernir o que é certo do que é errado e agir de acordo com o que é correto. Compreende o compromisso pessoal consigo e com os outros. A ética convida à liberdade e à responsabilidade das pessoas, aprende-se e é transmitida pela cultura e pelos valores dominantes na sociedade” (Rio, 2011, p. 169).

A ética está assim presente em todas as situações do dia-a-dia e em todas as decisões que a administração pública tome. De facto, o equilíbrio entre a ética, a cidadania e o poder são importantes para se tomar decisões equitativas e igualitárias.

A exposição da ética nas relações laborais e nas relações entre os funcionários e os cidadãos é tão essencial que está preconizado na Carta Ética da Administração Pública, Carta que contém os Dez Princípios Éticos da Administração Pública. É por estes mesmos princípios que é pautada e orientada a Administração Pública com o único propósito de prestar um serviço público de qualidade que prima o interesse geral de todos os cidadãos e as suas expectativas.

Os princípios que a seguir se enumeram estão também presentes na Constituição da República Portuguesa e no CPA (Código do Procedimento Administrativo). Outros princípios que não serão enumerados também aparecem descritos nestes dois documentos, comprovando assim a importância da ética para uma vivência em sociedade de forma justa e harmoniosa.

2.3.1. Os Dez Princípios Éticos da Administração Pública

Sendo que a ética está intrinsecamente ligada à Administração Pública, nada mais natural do que explanar os Dez Princípios Éticos da Administração Pública presente na Carta Ética da Administração Pública:

“Princípio do Serviço Público - Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo;

Princípio da Integridade - Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter;

Princípio da Justiça e da Imparcialidade - Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade;

Princípio da Igualdade - Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social;

Princípio da Proporcionalidade - Os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa;

Princípio da Colaboração e da Boa-fé - Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa;

Princípio da Informação e da Qualidade - Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida;

Princípio da Lealdade - Os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.

Princípio da Integridade - Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de caráter;

Princípio da Competência e Responsabilidade - Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.”

(Portugal, 1989 - <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-aefa-bd311ee64f28>).

A ética está hoje presente na vida do funcionário público, ele deve e tem de se reger por estes princípios, e procurar servir os interesses dos cidadãos em detrimento do seu interesse pessoal.

Na minha opinião estes são princípios básicos para a prestação de um serviço público de qualidade condizente com as expectativas dos cidadãos. Sabemos que, segundo o provérbio, “não podemos agradar a gregos e a troianos”, mas no meu entender podemos e devemos respeitar quem servimos e a quem estamos a prestar um serviço.

De forma clara e sucinta devemos respeitar o constante na Carta Ética da Administração Pública, apesar de esta conter os princípios, sabemos bem que esses princípios são deveres, uma vez que os funcionários também estão imbuídos de direitos. Por isso mesmo, se os funcionários têm direitos, também têm deveres e estes são, na minha opinião, essenciais para haver respeito e cumprimento das regras de funcionamento na administração pública.

Em suma, a administração pública por ter em atenção a satisfação das expectativas do cidadão tem de inculcar nos seus funcionários o dever de responsabilidade pelos seus atos e ter sempre presente os valores éticos e de cidadania imprescindíveis à prestação de um serviço público rigoroso, criterioso, honesto e eficiente.

2.4. A Reforma Administrativa em Portugal

Sabendo da importância e da relevância da Administração Pública na sociedade portuguesa atual, é interessante perceber que reformas foram efetuadas e como elas contribuíram para a modernização e evolução da Administração Pública. Mais focada agora para o cidadão e para a satisfação das suas necessidades.

Qualquer processo reformista tem como principal objetivo a melhoria da situação do momento, do presente, com o intuito de aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços públicos, tendo em atenção o acréscimo de responsabilidade que os funcionários públicos acarretam com a crescente exigência de rigor, transparência e celeridade dos cidadãos.

A reforma administrativa em Portugal acontece por quatro razões essenciais e que explicam a necessidade de modernização e reestruturação do Estado. As quatro razões são:

- “O peso dos encargos financeiros das despesas públicas;
- A crescente visibilidade de determinadas disfuncionalidades da administração pública;
- A alteração das expectativas dos cidadãos (e contribuintes);
- O processo gradual e regular de modernização de formas de Estado em vários países da OCDE.” (Mozzicafreddo & Gouveia, 2011, p. 11).

Esta necessidade de modernização e reestruturação prende-se também com problemas de eficiência e eficácia na Administração Pública, problemas esses que são:

- “A baixa produtividade;
- O excesso e repetição de procedimentos;
- A sobreposição de organismos e tarefas;
- A desresponsabilização no processo decisório;
- A pouca relevância da avaliação custo-benefício/desempenho;
- O excessivo peso da progressão na carreira por mera antiguidade” (Batista & Silva, 2012, pp. 228 - 229).

Até à década de 80 a reforma da Administração Pública era uma realidade apenas pontual com pequenas mudanças com vista à modernização, modernização essa que incidia maioritariamente sobre o aspeto burocrático dos serviços administrativos, algo que nos países da OCDE já era uma realidade. A reforma e a importância do Estado já estavam num patamar de exigência e complexidade muito maior.

A partir da década de 80 e “pressionado pelos crescentes encargos financeiros e pela necessidade de assegurar a contenção ou redução da despesa pública, pela maior exigência dos cidadãos relativamente aos serviços públicos e pelo efeito de contágio e aprendizagem com as práticas e experiências dos países europeus e da OCDE” (Batista & Silva, 2012, p. 223), a reforma da Administração Pública em Portugal conheceu três momentos importantes:

- “A reorganização do Estado e da Administração Pública;
- A gestão e avaliação dos Recursos Humanos;
- A simplificação administrativa e desburocratização” (Mozzicafreddo & Gouveia, 2011, p. 12).

Atualmente, Portugal está a passar pelo processo reformista pressionado pelo contexto económico e financeiro à semelhança do que aconteceu noutros países ocidentais nos finais da década de 70. No entanto o modelo de gestão por objetivos continua a ser o mais utilizado e o mais eficaz na modernização dos serviços públicos.

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 foram considerados prioritários três eixos: “a) A organização do Estado e da Administração Pública clarificando as funções essenciais do Estado de acordo com a máxima Menos Estado, melhor Estado e adotando estruturas administrativas menos hierarquizadas, mais simples e flexíveis; b) A liderança e a responsabilização introduzindo modelos que permitam a responsabilização pela obtenção de resultados, nomeadamente com a gestão por objetivos; c) O mérito e a qualificação promovendo uma política de qualificação e avaliação de desempenho e introduzindo uma nova cultura na Administração Pública.”

Em suma, o modelo de gestão por objetivos foi o principal instrumento de mudança na Administração Pública, possibilitando a ligação entre os objetivos de uma organização para a obtenção dos resultados desejados. Daí que, este modelo tenha permitido o surgimento de um Sistema Integrado de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) que procura avaliar de forma integrada os funcionários, os dirigentes e os serviços (LEI nº 10/2004).

A reforma baseada em tal modelo permitiu a introdução de novas práticas de gestão com vista a obtenção de melhores resultados e à importação de práticas do setor privado para o setor público.

2.4.1. Evolução dos Recursos Humanos

Os Recursos Humanos das organizações, tal como toda a estrutura organizacional, sofreram uma evolução ao longo dos tempos.

A tabela sintetiza a evolução temporal da função dos Recursos Humanos, permitindo perceber quais as teorias e os enfoques que foram adotados ao longo dos anos.

Tabela 3- Síntese da evolução da função dos Recursos Humanos.

Etapa de Evolução	Teoria Organizacional	Principal Enfoque	Práticas Chave
Administração de Pessoal (fim século XIX- 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações, Recompensas (prémios) e questões disciplinares
Gestão de Pessoal (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Critérios de recrutamento Formação de Chefias Gestão de Carreiras Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (1990-)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; Adaptação; Mobilização; Patilha, Antecipação

Fonte: Retirado de Serrano, 2010, p. 20

Analisando sucintamente a tabela apresentada podemos constatar que a Evolução dos Recursos Humanos está intimamente ligada às diferentes Teorias Organizacionais, teorias essas que dão ênfase a diferentes aspetos das organizações.

Uma parte importante da reforma na Administração Pública passa pela reforma e adaptação dos Recursos Humanos à mudança e inovação. Algumas das medidas que surgiram e surgem com o atual modelo da Administração Pública não têm sido de fácil implementação.

A avaliação de desempenho, a mobilidade de pessoal e a introdução de mudanças no comportamento das pessoas são aspetos que têm tido mudanças progressivas e lentas e que nem sempre satisfazem os diretamente afetados.

No passado os Recursos Humanos sofreram algumas alterações, decorrentes do modelo anterior, no sistema de carreiras, nos métodos e procedimentos de recrutamento, no sistema retributivo e na promoção da mobilidade de pessoal, no entanto essas mudanças não foram suficientes para uma verdadeira articulação entre a gestão de recursos humanos e os objetivos da modernização administrativa.

Era necessário flexibilizar a gestão de pessoal existente na Administração Pública, daí que a Lei nº 23/2004, agora substituída pela Lei nº 59/2008, tenha introduzido um novo regime de contrato de trabalho em funções públicas, com a existência dos contratos de trabalho por tempo indeterminado, certo ou incerto, cada um deles obedecendo ao estipulado na Lei, dando um novo instrumento de gestão nas celebrações dos contratos de trabalho na Administração Pública.

Outro instrumento importantíssimo no processo reformista português é a formação dos funcionários públicos, uma vez que não se consegue modernizar só estruturas e organizações, é também necessário e crucial que os trabalhadores dessas mesmas estruturas e organizações tenham a formação adequada às mudanças que estão a ser constantemente realizadas, para que o trabalho realizado cumpra os objetivos de eficácia, eficiência e racionalidade exigidos no atual modelo de Administração.

Era e é necessário dotar os quadros da Administração Pública de trabalhadores qualificados e com o maior nível de escolaridade possível.

A par disso, a formação com caráter profissionalizante teve um grande desenvolvimento e importância com a criação na década de 80 do Instituto Nacional da Administração, para a formação da Administração Central, e o Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA), atualmente designado de Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA), para a formação da Administração Local.

Estes institutos de formação são muito importantes porque além de disponibilizarem cursos de curta duração para todos os trabalhadores da Administração Pública, independentemente da sua carreira, também disponibiliza cursos de estudos avançados em gestão pública e cursos de alta direção, como por exemplo o GEPAL (Curso de Gestão Pública da Administração Local), para os dirigentes. Estes cursos permitem dotar os titulares dos cargos de direção intermédia da função pública das competências técnicas e de gestão necessárias à obtenção da qualidade e dos resultados patentes na gestão por objetivos.

Há uma nova era de conhecimento e de educação na Administração Pública, administração essa que se quer mais instruída e mais responsável, estando mesmo presente nos estatutos dos dirigentes a obrigação de frequência e aproveitamento nestes estudos avançados em gestão pública, para assumir o cargo de dirigente em qualquer organismo público.

2.5. Perspetivas Futuras

No futuro, tal como já atualmente se começa a perceber, a Administração Pública ganhará um novo rosto, uma nova imagem e uma nova filosofia de ação e desenvolvimento. Tudo porque a Administração Pública que hoje conhecemos já expôs as fraquezas de uma organização demasiado burocrática e porque a sociedade vive hoje em constante evolução e modernização.

Tal como descrito nos pontos anteriores existem diversas teorias da administração, contudo hoje é patente a gestão por objetivos, focada no cidadão e na obtenção de resultados, resultados esses que hoje são satisfatórios mas que amanhã poderão se tornar insuficientes.

As mudanças que ocorrem na sociedade e as exigências da mesma, em estreita ligação com as exigências dos clientes, fornecedores, agências reguladoras, além dos desafios das organizações concorrentes, aliadas às expectativas da administração, tornam o papel do administrador muito mais complexo e turbulento.

Muito foi feito, mas há ainda muito a fazer e segundo João S. Batista e Mariana V. da Silva “apesar das profundas transformações que o setor público sofreu ao longo das últimas décadas e de ser o responsável por assegurar uma parcela significativa da vida dos cidadãos, a reforma da administração pública parece estar sempre por fazer” (Toscano, 2012, p. 232).

No entanto, sou da opinião, que a Administração Pública evoluiu e adaptou-se às exigências da sociedade, modernizou-se e implementou nos seus processos as novas tecnologias de informação e comunicação, tornando-se mais simples e menos burocrática. Contudo, na sociedade ainda existem segundo João S. Batista e Mariana V. da Silva “pessoas que esperam muito, ou quase tudo, do Estado, mas questionam, e bem, o nível de impostos, a qualidade da despesa, a burocracia, a demora, as intromissões na esfera privada a pretexto de garantias de proteção pública” (Toscano, 2012, p. 233).

Pessoas que, na minha opinião, não sabem da realidade da Administração Pública e ainda pensam que os serviços prestados por privados dão mais garantias que os prestados pelo público.

A administração das organizações conta com inúmeros fatores de imprevisibilidade e instabilidade devido à constante mudança comportamental e tecnológica da sociedade.

Estamos numa sociedade cada vez mais competitiva e mais evoluída o que exige da parte dos administradores uma nova mentalidade e capacidade de liderança, podendo no futuro, despoletar o surgimento de novos modelos de organização, com ênfases e perspetivas diferentes daquelas que abordei até então.

A reforma da Administração Pública em Portugal pretendeu aproximar Portugal da vanguarda europeia e de, de certa forma, europeizar a Administração Pública, seguindo as linhas e orientações da União Europeia (EU).

Segundo a Resolução do Conselho de Ministro de 95/2003, de 30 de junho, a reforma seguindo os moldes europeus tem como objetivos essenciais:

- “Prestigiar a Administração Pública;
- Racionalizar e modernizar as estruturas;
- Reavaliar as funções do Estado;
- Promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.” (Rocha J. A., p. 12).

Em suma, segundo João S. Batista e Mariana V. da Silva “é muito importante a divulgação do que se faz com sucesso no setor público e se demonstre como contribui para apoiar ou facilitar a vida aos que precisam dos seus serviços. É muito importante que, na falta de recompensas materiais ou perspetiva de carreira, se dê sem regatear o estímulo do reconhecimento a quem tem o brio de fazer bem o seu trabalho” (Toscano, 2012, p. 238).

Só reconhecendo o mérito a quem o tem e elogiando as boas práticas no setor público se pode conseguir estimular os funcionários públicos e motivá-los para fazer bem o seu trabalho, respeitando o cidadão e a instituição que servem.

3. Apresentação da Organização de Acolhimento

Depois de realizado o tão importante enquadramento teórico do relatório é essencial explicar onde foi o estágio e qual o tema que decidi desenvolver durante o mesmo.

3.1. A Câmara Municipal de Ovar

A Câmara Municipal de Ovar foi o local escolhido para a realização do estágio curricular no âmbito do mestrado de Administração e Gestão Pública.

O Município de Ovar com sede na Praça da República, promove um serviço público ao cidadão e aos munícipes, com o propósito de melhor servir os interesses da população.

Este serviço prestado à população não pode ser dissonante das outras instituições com quem o Município lida diretamente e diariamente, por isso mesmo, existe uma hierarquia de poder entre as instituições do concelho, e no caso concreto, uma articulação de funções e delegação de competências às Juntas de Freguesia.

A salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações e a articulação feita com as freguesias do concelho está presente na Lei n.º 75/2013 de 12 de setembro que “Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico”.

Perante esta Lei a Câmara Municipal de Ovar deve respeitar o presente no artigo 4º, o “princípio da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado”. (*Diário da República, 1.ª série — N.º 176 — 12 de setembro de 2013*).

Além disso, a Câmara Municipal tem competências de funcionamento (artigo 32º) e competências materiais (artigo 33º), podendo ainda, delegar competências no seu presidente (artigo 34º) e nos seus dirigentes (artigo 38º) e propor competências à assembleia municipal segundo o artigo 25º.

Quanto ao funcionamento interno, o Município de Ovar, presta informação financeira e de funcionamento à Direção Geral das Autarquias Locais (DGAL), “um serviço central do Estado, integrado na Presidência de Conselho de Ministros, responsável pela conceção, execução e coordenação de medidas de apoio à Administração Autárquica e pela cooperação técnica e financeira entre a Administração Central e a Administração Autárquica.” (Artigo 2º do Decreto Regulamentar n.º 2/2012 de 16 de janeiro, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 11).

Esta informação é prestada através da plataforma do Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais (SIIAL) e constitui uma das tarefas efetuadas, mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente pela Divisão dos Recursos Humanos.

A Câmara Municipal de Ovar tem assim diversas entidades com quem coopera e colabora.

O mandato autárquico cumpriu uma etapa de governação de 4 anos. Nesse período a Câmara Municipal elaborou as Grandes Opções do Plano, um documento importante porque nele constam as linhas gerais da sua política, da sua orientação e das suas prioridades de investimento e áreas de atuação.

A missão visava garantir o desenvolvimento sustentável e mais e melhor qualidade de vida aos munícipes.

Os princípios, os valores e os critérios próprios e indissociáveis do serviço público mantêm o Município na vanguarda da excelência e da modernização, permitindo a implementação de reformas administrativas e organizacionais essenciais para o ajuste aos novos tempos.

“O rigor, a eficiência e a sustentabilidade na Gestão dos Recursos; a Transparência nos Procedimentos; a Eficácia e a Qualidade Crescentes nas Respostas; a Inovação e Procura de Excelência; a Participação Pública Responsável; Esclarecida, Coerente e Consequente; e o Respeito pela Democracia e pelo Pluralismo, sem prejuízo da procura de plataformas de convergência nas decisões” (Câmara Municipal de Ovar, Grandes Opções do Plano, 2011, pág. 1), formam as bases essenciais pelas quais se regeu as Grandes Opções do Plano para o mandato autárquico acima citado.

As Grandes Opções do Plano supracitadas orientam-se por eixos estratégicos que se tornam os objetivos essenciais do Município no que respeita às áreas de atuação.

Assim sendo os eixos estratégicos são:

“a) Equilíbrio, Sustentabilidade Económica e Financeira e Gestão Eficiente dos Recursos;

b) Políticas de Educação, Formação e Desporto;

c) Políticas de Ambiente e Qualidade de Vida;

d) Políticas de Equidade Social;

e) Saúde (apesar de ser uma área fora da competência Municipal);

f) Cultura, Património e Turismo Cultural;

g) Mobilidade e Acessibilidades;

h) Regeneração Urbana;

i) Modernização e Inovação;

j) Planeamento e Desenvolvimento Estratégico.” (Câmara Municipal de Ovar, Grandes Opções do Plano, 2011/2012, págs. 2 a 7).

As Grandes Opções do Plano seguem uma linha “política” que ajusta as necessidades locais às reformas efetuadas de forma a garantir uma prestação de serviço eficaz. A “reestruturação interna e organização dos serviços municipais” constituiu um passo importantíssimo para a modernização dos serviços e a inclusão de mais competitividade e produtividade no trabalho interno do Município.

O Município de Ovar desde o Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF) é obrigado à regra do endividamento zero, regra essa que força todos os Municípios ao não endividamento, existindo situações excecionais, que correspondem, por exemplo, a situações de emergência ou financiamento de projetos com participações de fundos comunitários.

Por este mesmo motivo o Município de Ovar conseguiu entrar para o ranking, em termos de gestão financeira e económica, dos melhores Municípios a nível Nacional.

De acordo com o que será abordado no ponto seguinte com a publicação dos organigramas, que suscitaram as mudanças estruturais e orgânicas, o Município segundo o Aviso nº 26103/2010 e o Despacho nº 95/2013 descreve no seu artigo 4º os princípios orientadores dos seus serviços municipais, da sua organização administrativa, dos seus trabalhadores e da sua gestão, princípios esses importantes para se perceber a dinâmica e a ação do Município em todo o concelho de Ovar.

3.2. A Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais

A “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais” visam então modernizar os serviços municipais e aproximar hierarquicamente os diversos serviços, desde operacionais, a técnicos, chefes de divisão e departamento e políticos eleitos. O tema escolhido centra-se nas mudanças estruturais que se verificaram no organigrama de 2010 para o organigrama de 2013 e de que forma a Divisão dos Recursos Humanos contribuiu para essas mudanças.

Esta “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais” teve duas fases importantes. Primeiro, e apoiada no decreto-lei nº 305/2009 de 23 de outubro que “Estabelece o Regime Jurídico da Organização dos Serviços das Autarquias Locais”, houve uma aproximação de estruturas e diluição de competências e atribuições, isto é, uma diminuição no número de departamentos e divisões de maneira a dotar os serviços de mais e maiores competências, jogando com a proximidade entre hierarquias e cargos de poder. O objetivo foi conferir aos serviços eficiência, eficácia, qualidade e agilidade no desempenho das suas funções. Em termos orgânicos eliminaram-se escalas de poder, encurtaram-se percursos, garantindo assim respostas mais eficazes e objetivas.

Segundo, e desta vez apoiada no decreto-lei nº 64/2011, de 22 de dezembro que “Modifica os Procedimentos de Recrutamento, Seleção e Provimento nos Cargos de Direção Superior da Administração Pública” houve uma mudança no recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública.

Na Câmara Municipal de Ovar, houve uma mudança na seleção e recrutamento dos Diretores Municipais e Chefes de Divisão. O objetivo era dotar os cargos de chefia e de direção de maiores responsabilidades e maiores qualificações, quer em termos dos novos modelos de gestão, quer ao nível da direção de pessoal.

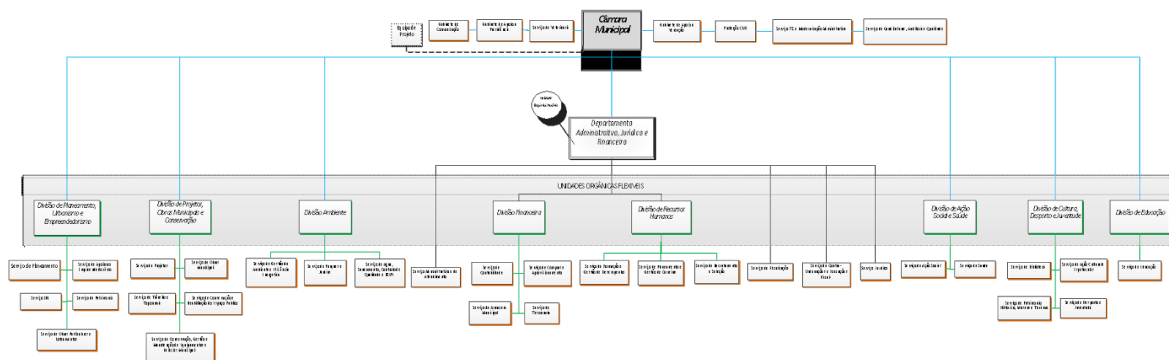
Era necessário prover as chefias das ferramentas necessárias à direção e condução do seu serviço e do seu pessoal. A modernização não podia só acontecer ao nível dos serviços, era essencial que as chefias tivessem a formação profissional necessária para a implementação de uma nova mentalidade de gestão e de condução dos serviços públicos.

Este passo foi dado, com a formação de carácter obrigatório para os dirigentes que quisessem manter ou renovar as suas comissões de serviço.

Essa informação está patente no decreto-lei nº64/2011 que proporcionou as modificações verificadas nos organigramas. A formação profissional para os cargos de chefia e direção é, normalmente, ministrada pela Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA).

Estes foram os decretos-lei que impulsionaram as mudanças verificadas nos organigramas de 2010 e 2013, organigramas esses que constam no ANEXO I do presente relatório.

Figura 1 -Organograma Final (2013)



Foi escolhida a apresentação das diferenças nos dois organigramas porque, as mudanças no organograma de 2010 para o organograma de 2013 estavam a acontecer no preciso momento em que entrei para o Município, por isso mesmo, foi-me incumbida a tarefa de realizar a modificação visual do organograma de 2010 para o organograma de 2013, ficando conforme se apresenta acima.

Por fazer parte integrante do processo foi-me mais fácil analisar e explicar as diferenças apresentadas. Os decretos-lei permitem perceber qual foi o objetivo claro para esta reformulação visual e estrutural que permitiu aproximar serviços e trabalhadores.

O disposto no Aviso n.º 26103/2010 e no Despacho n.º 95/2013 referentes à “Reestrutura Interna e Organização dos Serviços Municipais” cumpre o imposto pelos documentos legislativos examinados.

Os primeiros quatro artigos, quer do Aviso n.º 26103/2010, quer do Despacho n.º 95/2013 são comuns e dizem respeito à “Missão, Superintendência, Objetivos, Princípios Orientadores e Modelo da Estrutura Orgânica”. Os restantes artigos descrevem por extenso a estrutura orgânica adotada no Município e aquilo que ela contém. De referir que os organigramas respeitam o modelo de estrutura hierarquizada, isto é, existe uma hierarquia. Na base estão os diferentes serviços, seguido das Divisões, que são apoiadas ou por Departamentos ou pelo próprio Presidente de Câmara. Com isto, o poder é exercido em forma de pirâmide, sendo que a base está subordinada ao topo.

Analisando a constituição do organigrama nos dois anos (2010 e 2013), podemos verificar uma diminuição em número, como referido anteriormente, quer de Departamentos, quer de Divisões, uns por eliminação, outros por agregação com outros serviços e que originou um aumento de competências e área de jurisdição.

Globalmente, podemos constatar que de um organigrama para o outro as escalas de poder, isto é, os níveis de hierarquia diminuíram, muito por ação da eliminação de Departamentos e a agregação de algumas Divisões. Alguns serviços deixaram de estar dependentes de Divisões e ficaram diretamente dependentes ao único Departamento existente no organigrama em 2013.

De facto, a nova organização dos serviços veio dotar as Divisões de mais responsabilidades e mais poder. Aproximou as Divisões hierarquicamente dependentes do Departamento Administrativo, Jurídico e Financeiro, no que à qualidade e modernização dos serviços diz respeito e permitiu ainda, um crescente aumento de importância e peso da Divisão de Recursos Humanos na condução e realização das reformas administrativas em curso. Esta reforma abre assim as portas para a descrição de todas as atividades realizadas no âmbito do estágio porque a reestruturação veio alterar algumas das atividades realizadas na DRH.

Os dois organigramas descritos podem ser consultados no **Anexo I** do relatório.

Tabela 4- Diferenças entre os organigramas de 2010 e 2013

Diferenças nos Organigramas			
2010		2013	
Afetos à Presidência	Gabinete de Comunicação	Afetos à Presidência	Gabinete de Comunicação
	Gabinete de Apoio à Presidência		Gabinete de Apoio à Presidência
	Serviço de Veterinária		Serviço de Veterinária
	Gabinete de Apoio à Vereação		Gabinete de Apoio à Vereação
	Proteção Civil		Proteção Civil
	Serviço TIC e Modernização Administrativa		Serviço TIC e Modernização Administrativa
	Gabinete de Candidaturas		Gabinete de Candidaturas, Auditoria e Qualidade
	Gabinete de Auditoria e Qualidade		Departamento Administrativo, Jurídico e Financeiro
	Departamento de Desenvolvimento Municipal		Divisão de Planeamento, Urbanismo e Empreendedorismo
	Departamento Administrativo e Financeiro		Divisão de Projetos, Obras Municipais e Conservação
	Departamento de Desenvolvimento Social		Divisão de Ambiente
Departamentos	Departamento de Desenvolvimento Municipal (5 Divisões)	Departamento	Divisão de Ação Social e Saúde
	Departamento Administrativo e Financeiro (4 Divisões)		Divisão de Cultura, Desporto e Juventude
	Departamento de Desenvolvimento Social (4 Divisões)		Divisão de Educação
			Departamento Administrativo, Jurídico e Financeiro (1 Unidade Flexível de 3º Grau; 2 Divisões e 3 Serviços) Eliminou-se o Departamento de Desenvolvimento Municipal e o Departamento de Desenvolvimento Social
Divisões e Nº de Serviços	Divisão de Projetos e Obras Municipais (2 serviços)	Divisões e Nº de Serviços	Divisão de Projetos, Obras Municipais e Conservação (5 serviços)
	Divisão de Conservação e Serviços Urbanos (3 serviços)		
	Divisão de Gestão Urbanística (1 serviço)		Divisão de Planeamento, Urbanismo e Empreendedorismo (5 serviços)
	Divisão de Planeamento, Apoio ao Empreendedorismo e Gestão do Património (4 serviços)		Divisão do Ambiente (3 serviços)
	Divisão do Ambiente (3 serviços)		A Divisão Administrativa e de Atendimento passa a Unidade Flexível de 3º Grau (1 serviço)
	Divisão Administrativa e de Atendimento (3 serviços)		Divisão Financeira (4 serviços)
	Divisão Financeira (4 serviços)		Divisão Recursos Humanos (3 serviços)
	Divisão Recursos Humanos (3 serviços)		Neste já não existe Divisão Jurídica e de Fiscalização só os 3 serviços
	Divisão Jurídica e de Fiscalização (3 serviços)		Divisão de Ação Social e Saúde (2 serviços)
	Divisão de Ação Social e Saúde (2 serviços)		
	Divisão de Cultura (3 serviços)		Divisão de Cultura, Desporto e Juventude (4 serviços)
	Divisão de Desporto, Juventude e Tempos Livres (2 serviços)		
	Divisão de Educação (1 serviço)		Divisão de Educação (1 serviço)

Fonte: Elaboração Própria.

3.3. Apresentação da Divisão dos Recursos Humanos

Os Recursos Humanos de qualquer entidade seja ela pública ou privada, são o pilar de uma organização, por isso, encontrar a simbiose entre a reforma e a continuidade é algo delicado e pouco consensual. No entanto, a reforma tem de ser feita, mas não pode deixar de ter em linha de análise, o rigor, a honestidade, o humanismo e a precisão que pautam os princípios básicos do Município de Ovar. Ora, a Divisão dos Recursos Humanos, conhece bem a realidade humana e financeira do Município, daí que seja a Divisão ideal para analisar as mudanças, adaptar as restantes Divisões e Serviços e recolher as necessidades que tais mudanças vieram expor.

A Divisão dos Recursos Humanos integra uma equipa de 7 pessoas, liderada pelo “Chefe de Divisão”, o Dr. Emanuel Oliveira, orientador do meu estágio, 1 “Técnico Superior” e 5 “Assistentes Técnicos”. Cada trabalhador está afeto a um dos 3 serviços existentes na Divisão (Serviço de Formação e Gestão de Desempenho; Serviço de Planeamento e Gestão de Carreiras ou Serviço de Recrutamento e Seleção).

Dos 5 “Assistentes Técnicos”, 3 estão afetos ao Serviço de Planeamento e Gestão de Carreiras; 1 ao Serviço de Formação e Gestão de Desempenho e o outro ao Serviço de Recrutamento e Seleção. Já o “Técnico Superior” está afeto ao mesmo serviço que o conjunto dos 3 “Assistentes Técnicos”. Esta distribuição de serviços permite que cada trabalhador, com a coordenação e direção da chefia, seja responsável por atividades específicas e destinadas às suas capacidades e formação académica.

Todas estas carreiras obedecem a requisitos legais específicos e uma remuneração base própria de acordo com a lei em vigor. A base da “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais” que alterou o organigrama do Município procurou o equilíbrio sustentável de todas as carreiras existentes e previstas no mapa de pessoal, além do disposto no Decreto-lei nº 305/2009 de 23 de outubro que “*Estabelece o Regime Jurídico da Organização dos Serviços das Autarquias Locais*” e na Lei n.º 64/2011 de 22 de dezembro que “*Modifica os Procedimentos de Recrutamento, Seleção e Provisão nos Cargos de Direção Superior da Administração Pública*”, dois documentos legislativos que ajudaram à condução da reforma efetuada.

A Divisão dos Recursos Humanos é uma Divisão importantíssima para a condução e análise do processo de Reestruturação dos Serviços, e apesar de o chefe de Divisão ter uma equipa conforme o descrito no ponto anterior, tem responsabilidades e competência para propor uma mudança desta natureza.

O Chefe de Divisão dos Recursos Humanos rege a sua atividade de dirigente pela Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto que ”Procede à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de agosto, 64 -A/2008, de 31 de dezembro, 3 -B/2010, de 28 de abril, e 64/2011, de 22 de dezembro, que “aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.”

Da referida lei consta a formação específica e as competências que o pessoal dirigente deve ter e por conseguinte, o Chefe de Divisão dos Recursos Humanos possui. Essa parte específica da Lei pode ser consultada no ANEXO III do relatório.

Há ainda a acrescentar, as competências próprias da Divisão dos Recursos Humanos, que o dirigente máximo da unidade orgânica executa e chefia, e que estão presentes no artigo 14º do Aviso n.º 26103/2010 e no artigo 11º do Despacho n.º 95/2013, do Anexo III do relatório.

Os titulares de cargos dirigentes também podem exercer outras competências, que lhe sejam delegadas ou subdelegadas de acordo com o artigo 16º da referida lei.

Ao possuir formação e competências legalmente previstas o Chefe de Divisão, fica assim, habilitado para a análise, estudo e avaliação das possíveis mudanças na “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais” com vista à eficiência económica e financeira do Município e à canalização de verbas do orçamento para áreas mais deficitárias e urgentes, de acordo com as necessidades da população.

4. Legislação aplicável às atividades Desenvolvidas

Algumas das atividades realizadas pelos Recursos Humanos do Município têm uma grande base legislativa, uma vez que muitas delas revestem-se de responsabilidade financeira e económica, requerendo desta forma uma atenção mais cuidada e especial.

A atividade pública tem leis de funcionamento próprias e que se adaptam à ação pública. Atendendo a este aspeto a Divisão dos Recursos Humanos não é diferente e tem um conjunto de leis, que lhe permitem uma condução clara e consistente de todo o trabalho que efetuam.

Para começar há que enumerar, algumas leis que são seguidas no âmbito da atividade normal dos Recursos Humanos. A tabela seguinte foi elaborada por mim.

Tabela 5- Algumas leis utilizadas nas atividades dos Recursos Humanos.

Algumas Leis Utilizadas nas Atividades dos Recursos Humanos
Lei nº 59/2008 de 11 de Setembro do “Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas”
Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro “ <i>Estabelece os Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas</i> ”
Lei nº 58/2008 de 9 de setembro, do “Estatuto disciplinar dos Trabalhadores que Exercem Funções Públicas”
Portaria nº 83 – A/2009, de 22 de Janeiro, da “Tramitação do Procedimento Concursal”
Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto que Procede à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis nºs 51/2005, de 30 de agosto, 64 - A/2008, de 31 de dezembro, 3 -B/2010, de 28 de abril, e 64/2011, de 22 de dezembro, que aprova o “Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado”
Lei nº 66 – B/2007, de 28 de Dezembro do “Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública”

Fonte: Elaboração Própria

Algumas das Leis, até ao momento, referidas foram alteradas e republicadas, algo que durante o trabalho será referido. No entanto nem todas as leis enumeradas serão analisadas, mas apenas as que estão relacionadas com as atividades desenvolvidas no estágio.

Contudo, outras não foram referidas para não tornar o mesmo extenso e despropositado.

4.1. Atividades Desenvolvidas no Estágio

Na Divisão dos Recursos Humanos durante o estágio estive “responsável” pelo “Serviço de Planeamento e Gestão de Carreiras”.

Ao longo dos 9 meses de estágio realizei atividades de carácter administrativo, normalmente realizadas pelos diferentes “Assistentes Técnicos”, mas também realizei atividades mais específicas e com grau de complexidade próprias dos “Técnicos Superiores”, categoria para a qual é necessário ter um grau de habilitação superior, equivalente no mínimo, à Licenciatura.

Numa primeira fase do estágio tive que estudar toda a legislação que os Recursos Humanos do Município utilizam diariamente e que dão suporte às suas diversas atividades. Algumas dessas leis foram analisadas e expostas no relatório em capítulos anteriores porque ajudam a perceber a dinâmica de funcionamento e de trabalho das atividades desenvolvidas.

Apesar de enumerar, de seguida, todas as atividades que realizei no estágio, no relatório estarão presentes as 4 atividades principais, isto é, as mais relevantes (Manual de Acolhimento, SIADAP, Mapa de Pessoal e Balanço Social) e que revestem um grau de importância maior.

Todas as atividades de âmbito administrativo dos Recursos Humanos são efetuadas através do programa ERP AIRC, “sistema integrado e completo, constituído por um conjunto de módulos e sistemas de gestão da informação, que permitem, de uma forma fácil e versátil, o tratamento global da informação de acordo com as necessidades específicas dos organismos da Administração Pública Local” (Portal da AIRC. <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/ERP+AIRC/>, ERP AIRC.).

Na Divisão dos Recursos Humanos aprendi a trabalhar:

No SGP (Sistema de Gestão de Pessoal), a ferramenta que “foi concebida para controlar, de uma forma simples e prática, a área de gestão de pessoal e processamento de salários de qualquer organismo da Administração Pública” (*Portal da AIRC. <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/ERP+AIRC/>, ERP AIRC.*).

No SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho), “cujo objetivo principal é efetuar a gestão do processo de avaliação de desempenho dos funcionários públicos – SIADAP, implementando uma cultura de gestão pública, baseada na responsabilização de Dirigentes e outros trabalhadores relativamente à prossecução dos objetivos fixados, mediante a avaliação dos resultados” (*Portal da AIRC. <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/ERP+AIRC/>, ERP AIRC.*).

E no SGD (Sistema de Gestão Documental) que engloba dois módulos:

- “Registo de Correspondência, que se destina a dar resposta às necessidades decorrentes do registo e circulação de documentos entre os diversos departamentos e o exterior, bem como o controlo do seu percurso e das respetivas respostas;
- *Workflow* e Digitalização, que permite a digitalização e classificação de documentos, definição de mapeamentos por assunto e livros de registo. O *workflow* permite ainda a interoperabilidade dos diferentes módulos do software ERP AIRC, facilitando a automatização e o controlo de diversos processos.” (*Portal da AIRC. <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/ERP+AIRC/>, ERP AIRC.*).

Além disso, também participei no processo de implementação do novo relógio de ponto (Idontime), que regista e controla a assiduidade de todos os trabalhadores do Município, permite o lançamento de faltas e ausências e o registo das férias dos trabalhadores. Verifiquei, também mensalmente os dados lançados no SGP referente às faltas e férias dos trabalhadores.

Realizei o acompanhamento das candidaturas aos procedimentos concursais em aberto e realizei algumas informações internas referente a diversos assuntos.

No entanto as atividades de maior relevo foram o Manual de Acolhimento, o acompanhamento do processo de Avaliação dos trabalhadores (SIADAP), a análise gráfica do total dos trabalhadores constantes no Mapa de Pessoal a partir de 2010 e a construção de gráficos com a informação do Balanço Social desde 2010.

Estas atividades contribuíram para a minha aprendizagem na área de Recursos Humanos e para o enriquecimento do meu currículo e experiência profissional.

Depois de descritas algumas das atividades realizadas durante o estágio, apresentarei as 4 atividades principais realizadas no mesmo e onde algumas sofreram alterações com a “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais”.

4.1.1. Manual de Acolhimento

Figura 2- Imagem do manual de acolhimento de Ovar



A primeira atividade realizada a pedido do orientador de estágio foi o Manual de Acolhimento da Câmara Municipal de Ovar.

O Manual de Acolhimento é o rosto de apresentação do Organismo de Acolhimento e serve como meio de conhecimento do funcionamento e práticas do Município.

É um documento que se quer resumido, organizado, metódico e objetivo expondo de forma clara a mensagem do Município.

No Manual de Acolhimento elaborado consta: a Mensagem do Presidente; a forma de acolhimento do trabalhador no primeiro dia, o chamado “Dia do Acolhimento”; a apresentação do Município de Ovar com uma breve resenha histórica; as áreas de interesse para o concelho de Ovar; a Missão; os Objetivos Estratégicos; a Organização Política do Município; a Estrutura Organizacional; as Instalações e Equipamentos; os Serviços Externos do Município e respetivas instalações; os meios de comunicação usados pelo Município (Agenda Cultural, Agenda CAO (Centro de Artes Ovar), Agenda PALCO (Programa de Animação Local e Criatividade de Ovar), Boletim Informativo, Quadro Informativo e site da CMO); as especificidades da contratação de trabalhadores; a Avaliação de Desempenho; os Deveres dos Trabalhadores; os Princípios Éticos da Administração Pública; as Penas aplicadas aos trabalhadores por Infrações cometidas; e os meios de Higiene e Segurança no Trabalho adotados pelo Município.

Neste documento manteve a estrutura que tinha sido efetuada anteriormente fazendo pequenas alterações, o reforço da informação disponível e a atualização das Leis presentes no Manual.

No novo Manual de Acolhimento e, mantendo a mesma estrutura, foram acrescentadas as seguintes áreas:

- Áreas de Interesse (com uma pequena explicação das áreas de maior interesse cultural, patrimonial e turístico da região);
- Avaliação de Desempenho (explicando sucintamente o funcionamento do SIADAP – Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública);
- Penas aplicadas aos trabalhadores por Infrações (com o tipo de penas aplicadas segundo as diferentes infrações cometidas pelos trabalhadores que podem ir desde a repreensão escrita, à multa, à suspensão, à demissão, ao despedimento por facto imputável ao trabalhador e à pena de cessação da comissão de serviço).

Todo o manual sofreu uma atualização legislativa, e apesar de se manter a estrutura do Manual de Acolhimento anterior, todos os subpontos do seu índice sofreram uma melhoria e um reforço da informação já existente.

O Manual de Acolhimento serve para perceber o funcionamento geral da Câmara Municipal de Ovar e conhecer a missão, os objetivos, a política e a estrutura do Município. O Manual não está disponível no *site* do Município, é portanto uma ferramenta interna que um trabalhador, aquando da sua entrada pode solicitar, no entanto o mesmo não é nem muito utilizado nem solicitado. A sua leitura é, no entanto, importante e útil para melhor nos integrarmos no local de trabalho.

Este é um documento importante para o primeiro impacto que o trabalhador tem do seu local de trabalho, ainda assim, é um documento informativo, e que serve como meio de integração e bilhete de boas-vindas para novos trabalhadores.

4.1.2. O SIADAP

A segunda tarefa realizada foi o acompanhamento do processo de avaliação de desempenho dos Trabalhadores do Município.

A Lei n.º 66 – B/2007, de 28 de Dezembro que “Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública” adiante designado por SIADAP, com as alterações decorrentes da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro relativo ao orçamento de Estado 2013, implementa a avaliação na Câmara Municipal, nos seus Dirigentes e trabalhadores.

Assim sendo, os artigos 5º e 6º da referida Lei e que constam no Anexo III descrevem os Princípios e Objetivos do SIADAP, importantes para se entender a necessidade de implementação desta ferramenta de avaliação e gestão nos trabalhadores do Município.

O SIADAP integra 3 subsistemas presentes no artigo 6º do Decreto Regulamentar n.º 18/2009 de 4 de setembro que “*Procede à adaptação aos serviços da Administração Autárquica do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, adiante designado por SIADAP*”: “a) O subsistema de avaliação do desempenho das unidades orgânicas das autarquias locais, abreviadamente designado por SIADAP 1; b) O subsistema de avaliação do desempenho dos dirigentes das autarquias locais, abreviadamente designado por SIADAP 2; c) O subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores das autarquias locais, abreviadamente designado por SIADAP 3.

No nº 2 — Os subsistemas referidos no número anterior funcionam de forma integrada pela coerência entre objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão da entidade, objetivos das unidades orgânicas, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores, quando existam, e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.” (Decreto Regulamentar nº 18, de 4 de setembro de 2009. Diário da República, 1.ª série — N.º 172 — “Procede à adaptação aos serviços da Administração Autárquica do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, adiante designado por SIADAP”).

O SIADAP implementado na Câmara Municipal de Ovar segue um conjunto de fases (10), que vão desde o planeamento e definição de objetivos até às reclamações e recurso das mesmas (Lei nº 66 – B/2007, de 28 de Dezembro que “Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública” adiante designado por SIADAP, com as alterações decorrentes da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro relativo ao orçamento de Estado 2013):

1ª Fase: Planeamento e definição de objetivos: Tem como finalidade fixar os resultados a atingir pelas unidades orgânicas. Envolve o Presidente de Câmara Municipal, os Dirigentes e trabalhadores. Prazo: Último trimestre de cada ano civil.

2ª Fase: Auto – Avaliação que pretende envolver o avaliado no processo. Prazo: Primeira quinzena de Janeiro.

3ª Fase: Avaliação: O avaliador procede à avaliação prévia dos funcionários sob a sua responsabilidade. Prazo: Primeira quinzena de Janeiro.

4ª Fase: Harmonização das propostas de Avaliação: O Conselho Coordenador de Avaliação ajusta as avaliações. Prazo: Segunda quinzena de Janeiro.

5ª Fase: Reunião de Avaliação: Avaliador analisa a autoavaliação do avaliado, dá-lhe conhecimento da proposta de avaliação e contratualiza os objetivos para o ano seguinte. Prazo: Fevereiro.

6ª Fase: Validação das Avaliações: O Conselho Coordenador de Avaliação valida as propostas de avaliação final correspondentes às quotas de desempenho relevante e excelente. Prazo: Após a realização das reuniões de avaliação.

7ª Fase: Apreciação: A Comissão Paritária aprecia as avaliações. Prazo: 10 dias úteis após o avaliado ter tomado conhecimento da avaliação.

8ª Fase: Homologação: O presidente de Câmara aprova as avaliações. Prazo: Até dia 30 de Março.

9ª Fase: Reclamação: Os avaliados apresentam reclamação da avaliação efetuada ao dirigente máximo do serviço. O dirigente máximo do serviço decidirá da reclamação apresentada depois de ouvido o Conselho de Coordenação de Avaliação, sobre a mesma. Prazo: Apresentação – 5 dias úteis após homologação; Decisão – 15 dias úteis após a apresentação de reclamação.

10ª Fase: Recurso hierárquico ou tutelar: Após decisão por parte do dirigente máximo do serviço relativamente à reclamação apresentada pode haver recurso hierárquico para o Presidente de Câmara.

4.1.2.1. Algumas Alterações à Lei n.º 66-B/2007 (LEO 2013)

O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, foi objeto de revisão, a qual foi consagrada no artigo 49.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (LOE 2013) que introduziu diversas alterações àquela lei.

“Da análise das referidas alterações, verifica-se que o seu principal objetivo visa proceder à alteração da periodicidade da avaliação dos Dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3), passando-a de anual, para bienal, no caso dos Trabalhadores, e para períodos de três ou cinco anos, consoante a duração da comissão de serviço, no caso dos Dirigentes.

A periodicidade da avaliação dos serviços (SIADAP 1) continua a ser anual.

Em consonância com estas alterações da duração dos ciclos avaliativos, foram, também, alteradas ou adaptadas várias outras normas do SIADAP relacionadas, e decorrentes, da duração da avaliação, nomeadamente, normas procedimentais e de calendarização.

Para além da maior duração dos ciclos avaliativos, foram introduzidas outras alterações como a abolição da avaliação de mérito (reconhecimento de Desempenho Excelente), em sede de SIADAP 1 (avaliação dos serviços) e em sede de SIADAP 2 (avaliação dos dirigentes), e das percentagens/quotas na avaliação dos Dirigentes Intermédios.

Em matéria de efeitos do SIADAP, verificou-se uma significativa redução, ficando os mesmos, no que se refere aos Dirigentes, limitados aos efeitos em matéria de não renovação ou de cessação da comissão de serviço, tendo desaparecido os efeitos relativos a prémios de desempenho, período sabático, estágios e mais dias de férias.” (Nota Técnica da alteração ao SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro) pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (LOE 2013)).

4.1.2.2. Análise do SIADAP

Para melhor ilustrar a avaliação de desempenho, estão no Anexo II, os Gráficos do SIADAP 1, 2 e 3 referentes à Avaliação em sede de SIADAP 1, 2 e 3.

Nota: Os três gráficos relativos ao SIADAP foram elaborados com base na avaliação de desempenho das unidades orgânicas do Município de Ovar, dos seus dirigentes e trabalhadores no ano de 2012.

Gráfico SIADAP 1

O subsistema de Avaliação do Desempenho das Unidades Orgânicas do Município, designado por SIADAP 1, apresenta “1 Departamento Municipal” e “9 Unidades Orgânicas Flexíveis (Divisões)”. A “Unidade Orgânica Nuclear” e as “Unidades Orgânicas Flexíveis” expostas no gráfico só tiveram avaliação final de “Bom”, não existindo nenhuma unidade com outro tipo de classificação. Não há na Câmara Municipal de Ovar em relação ao SIADAP 1, “Direções Municipais” e “Equipas Disciplinares”.

Gráfico 1 - Gráfico SIADAP 1: Avaliação do desempenho das unidades orgânicas do Município

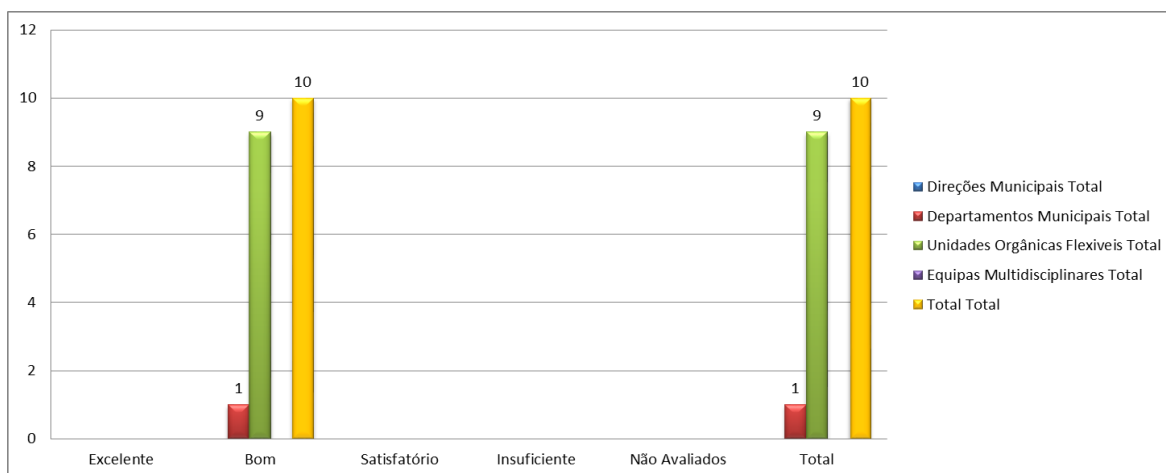


Gráfico SIADAP 2

No subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes dos Municípios, designado por SIADAP 2, existe “1 Diretor de Departamento Municipal” e “10 Chefes de Divisão”. O “Diretor de Departamento Municipal”, neste caso “Diretora”, e “2 Chefes de Divisão” tiveram avaliação de “Relevante”, enquanto os restantes “8 Chefes de Divisão” tiveram avaliação de “Adequado”. Como se pode comprovar não existe “Diretor Municipal”, “Dirigente Intermédio de Grau 3 ou inferior” (apesar de este ano estar previsto no mapa de pessoal), “Coordenador Técnico” e “Chefe de Equipa Disciplinar”. Além de não existir mais nenhum outro tipo de classificação a não ser “Relevante” e “Adequado”.

Gráfico 2- Gráfico SIADAP 2: Avaliação do desempenho dos dirigentes dos Municípios

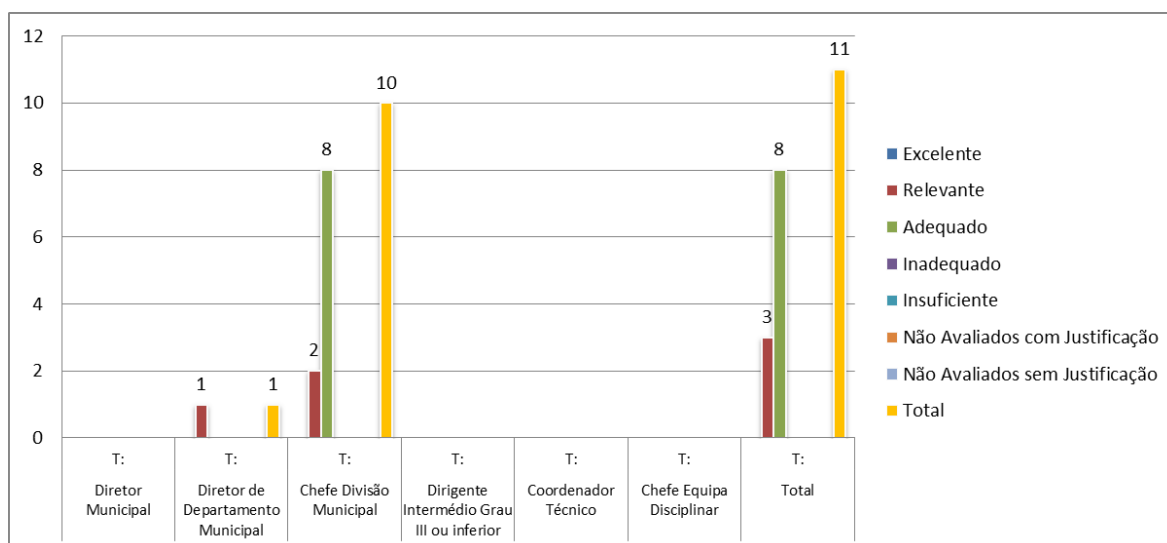
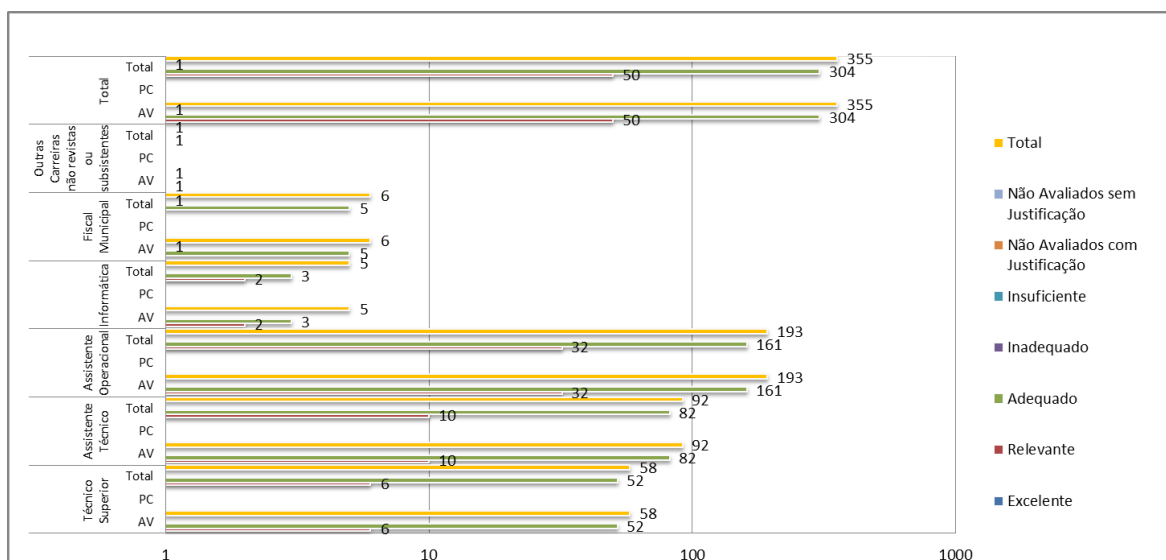


Gráfico SIADAP 3

Por último, o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores do Município, designado por SIADAP 3, apresenta a Avaliação dos trabalhadores por Categoria (“Técnico Superior”, “Assistente Técnico”, “Assistente Operacional”, “Informático”, “Fiscal Municipal” e “Outras Carreiras Não Revistas ou Subsistentes”) num total de 355 trabalhadores, 304 tiveram avaliação de “Adequado”, 50 obtiveram avaliação de “Relevante” e 1 avaliação, na “Carreira de Fiscal”, com “Não Avaliação com Justificação”.

Relativamente às Carreiras temos a de “Assistentes Operacionais” com mais Avaliações (193), sendo 161 “Adequados” e 32 “Relevantes”, seguida dos “Assistentes Técnicos” com 92 avaliações, (82 “Adequados” e 10 “Relevantes”). Também temos, 58 avaliações nos “Técnicos Superiores”, (52 “Adequados” e 6 “Relevantes”), 6 avaliações na “Carreira de Fiscal” (5 “Adequados” e 1 que “Não Teve Avaliação com Justificação”), e em último os “Informáticos” com 5 avaliações, (3 “Adequados” e 2 “Relevantes”).

Gráfico 3- Gráfico SIADAP 3: Avaliação do desempenho dos trabalhadores do Município



4.1.3. Mapa de Pessoal

O Mapa de Pessoal foi outra das tarefas que mereceu o meu contributo, principalmente na parte da construção do gráfico analisando o Total de Trabalhadores Efetivos da CMO.

Até à entrada da Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro dos “Vínculos, Carreiras e Remunerações” a Administração Pública regia-se pelo quadro de pessoal, de acordo com o Decreto-Lei 116/2008.

A necessidade de uma Gestão dos Recursos Humanos tendo em atenção o mapa de pessoal está, conforme o já referido, na Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro nos artigos 4º, 5º, 6º e 7º.

“No âmbito da planificação da atividade, os postos de trabalho englobam todas as modalidades da relação jurídica de emprego público (artigo 9.º da LVCR), o que, naturalmente, implica que se esteja em presença de trabalho subordinado. Incluem-se naqueles postos de trabalho as relações jurídicas constituídas por nomeação, por contrato de trabalho por tempo indeterminado ou a termo resolutivo certo ou incerto, e, bem assim, o exercício de cargos em comissão de serviço, com exceção das prestações de serviço, por estas não consubstanciarem trabalho subordinado.

A elaboração dos mapas de pessoal (número de postos de trabalho e sua caracterização) traduz um juízo objetivo de avaliação sobre a necessidade de garantir, no plano da organização do trabalho, uma adequada resposta às necessidades impostas pela lei, pelas orientações estratégicas superiormente fixadas e pelas decisões organicamente tomadas. É em função dessa avaliação e como resultado dela que o órgão ou serviço verifica se se encontram em funções trabalhadores em número suficiente, insuficiente ou excessivo, tal como se refere no n.º 1 do artigo 6.º da LVCR. Este exercício, naturalmente, pressupõe que apenas sejam contabilizados os trabalhadores em exercício efetivo de funções nesse órgão ou serviço.” (FAQ's - LVCR - Mapas de Pessoal, Direção Geral da Administração e Emprego Público).

O mapa de pessoal pode prever ainda postos de trabalho de trabalhadores com vínculo ao Município mas que se encontram a exercer outros cargos, como comissões de serviço, cargos de confiança política, etc.

No entanto, “no momento em que um trabalhador regressa ao seu serviço de origem (já após a aprovação do mapa de pessoal) dois cenários se podem colocar:

a) Se existir um posto de trabalho não ocupado cuja caracterização de competências se adegue à sua carreira, categoria e, quando imprescindível, área de formação académica, o trabalhador deverá ocupá-lo;

b) Não existindo um tal posto de trabalho, deverá ser garantida verba para o pagamento da remuneração do trabalhador, ou através de um pedido de reforço orçamental ou, eventualmente e se tal for legalmente possível, através de um pedido de transferência orçamental. A disponibilidade financeira que se garante por essa via, uma vez autorizada, disponibiliza um posto de trabalho. A viabilidade última da sua manutenção tem a sede adequada de avaliação no momento em que for apresentado o mapa de pessoal juntamente com a proposta de orçamento para o início do ano. Se porventura for excessivo o número de trabalhadores, haverá lugar a um procedimento de racionalização de efetivos, como se sustentou. Caso contrário, o posto de trabalho constará do mapa de pessoal em plena conformidade com o artigo 5.º da LVCR.” (FAQ's - LVCR - Mapas de Pessoal, Direção Geral da Administração e Emprego Público)

O mapa de pessoal é um documento previsional que contempla os postos de trabalho a recrutar, sendo um documento preponderante na autorização da Câmara Municipal e da Assembleia Municipal de abertura de procedimento concursal, sem a previsão do mapa de pessoal não é permitida a abertura de nenhum procedimento.

O mapa de pessoal deve caracterizar cada posto de trabalho, servindo assim, como um documento importantíssimo para uma Gestão de Recursos Humanos criteriosa. O mapa de pessoal é, obrigatoriamente, tornado público devendo ser publicitado quer em lugar visível no serviço, quer na página eletrónica do Município, assim devendo permanecer nos termos do nº 3 do artigo 3º da Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro que “*Estabelece os Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas*”.

4.1.3.1. Análise ao Mapa de Pessoal

O Gráfico 4 constante no Anexo II do presente relatório constitui uma das informações essenciais para a posterior realização do mapa de pessoal. Este gráfico foi construído com base na informação dos mapas de pessoal do Município de Ovar referente aos anos de 2010 a 2013.

Gráfico 4

O gráfico ilustra a Evolução do Total de Trabalhadores Efetivos nos anos de 2010 a 2013.

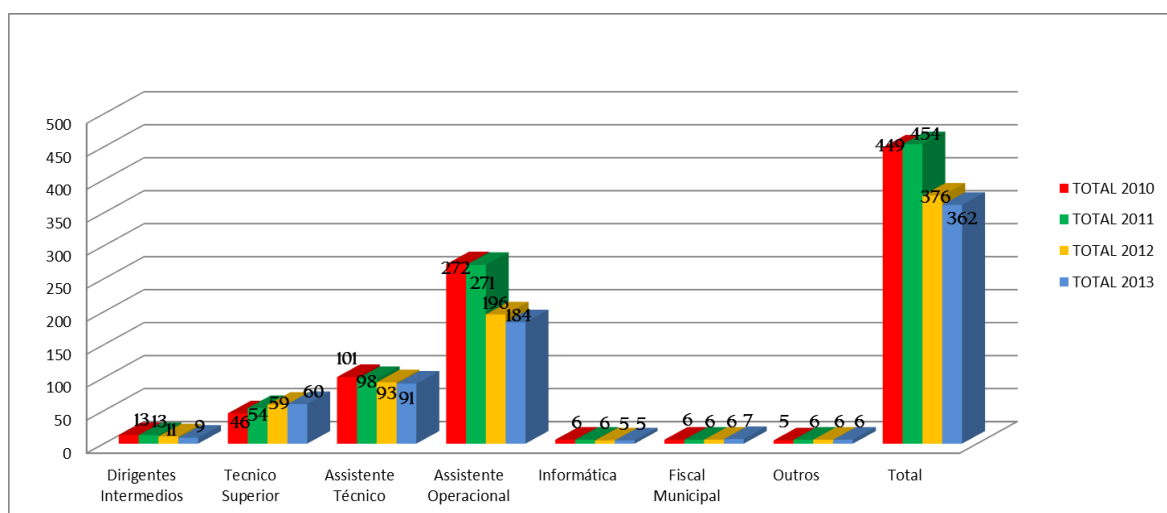
Apesar de este gráfico apresentar apenas o total de cada ano, sabemos que, um aumento de trabalhadores de 2010 para 2011 de 449 para 454 significa um número superior de entradas em relação às saídas. Sendo o contrário também aplicável. De referir contudo, que este aumento de trabalhadores se ficou a dever à Desmunicipalização dos Serviços Municipalizados de Águas e Saneamento e à consequente transferência dos seus trabalhadores para o Mapa de Pessoal da Câmara Municipal de Ovar.

A partir de 2011 houve sempre um decréscimo de trabalhadores dos 454 trabalhadores registados em 2011 para os 376 em 2012, e a previsão para os 362 trabalhadores no ano corrente.

Em relação às Carreiras verificamos uma estabilidade na “carreira de Dirigentes Intermédios” de 2010 para 2011, com 13 “Dirigentes Intermédios” em cada ano, já em 2012 e 2013 houve uma diminuição dos tais 13, para os 11 (2012), e posteriormente para a previsão de 9 (2013). Na “carreira de Técnicos Superiores” registou-se sempre aumento, sendo o maior de 2010 para 2011, de 46 para 54. No ano de 2012 aumentaram para 59 e no ano vigente para 60. A “carreira de Assistentes Técnicos” registou sempre um decréscimo tal como a “carreira de Assistentes Operacionais”. Na “carreira de Assistentes Técnicos” em 2010 havia 101 trabalhadores, em 2011 eram 98, em 2012 passaram a 93 e no ano de 2013, prevê-se uma descida para os 91 trabalhadores.

Já a “carreira de Assistentes Operacionais” tinha em 2010, 272 trabalhadores, em 2011 menos 1 que em 2010, e a maior descida foi em 2012 com 196. No ano atual prevê-se a existência de 184 trabalhadores. Por fim, a “carreira de Informáticos, Fiscais e Outros” apresentou nos 4 anos, números sempre muito equilibrados entre os 5 e os 7 trabalhadores.

Gráfico 4- Gráfico 4: Evolução do total de trabalhadores efetivos



4.1.4. Balanço Social

Por último temos o Balanço Social Anual com a descrição dos diferentes gráficos Municipais.

O Balanço Social da Câmara Municipal de Ovar é o nome dado à edição de um conjunto de informações e de indicadores das ações realizadas num determinado período de tempo, no cumprimento das metas e objetivos traçados, tendo em vista demonstrar a realidade do Organismo em matéria de Recursos Humanos.

Mas esta é uma visão redutora, tendo em conta a importância que um Balanço Social tem como instrumento de gestão. De facto, não basta o Balanço Social mensurar factos passados; ele deve permitir ajudar a perceber a relação entre o Organismo e a política socioeconómica prosseguida através das interdependências dos fenómenos observados, avaliar o desempenho e desenvolvimento dos Recursos Humanos através de um conjunto de instrumentos e indicadores financeiros, humanos e sociais e, daqui, contribuir para orientar a tomada de decisões.

Para que tais objetivos sejam alcançados, é imprescindível que o Balanço Social, como instrumento de gestão e transparência, seja uma demonstração real dos factos acontecidos com indicadores claros e objetivos e através de informação qualitativa e quantitativa.

Em resumo, o Balanço Social é um instrumento privilegiado de gestão de Recursos Humanos, fundamental para permitir que sejam traçadas as melhores estratégias, tendo em vista a adoção de um serviço de excelência.

4.1.4.1. Análise ao Balanço Social

O Balanço Social apresentado tem 47 Gráficos, (do Gráfico 5 ao 52), sendo que apenas serão analisados e apresentados aqueles que, no meu entender, têm maior importância para se perceber a dimensão da “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais”. O Balanço Social diz respeito aos anos de 2010 a 2012.

Nota: A numeração interna dos gráficos, isto é, a que aparece na descrição dos mesmos diz respeito à numeração efetuada para o balanço social. Daí que seja diferente da numeração do índice de gráficos.

Todos os gráficos foram construídos com base nos quadros que a Câmara Municipal de Ovar elabora e envia todos os anos através da plataforma SIAL (Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais) para a DGAL (Direção Geral da Administração Local). Estes dizem respeito aos anos de 2010, 2011 e 2012.

Gráficos 15, 16, 17

Estes gráficos analisam o “Nível de Escolaridade dos diferentes trabalhadores segundo as Carreiras Profissionais” que ocupam no Município.

Em 2010 podemos constatar que a Carreira de “Assistente Operacional” encontra um “Nível de Escolaridade” entre o “4º e o 9º ano” na grande parte, perfazendo um Total de 221 trabalhadores divididos em 133 com o “4º ano”, 49 com o “6º ano” e 39 com o “9º ano”. Só estes “Níveis de Escolaridade” representam quase 50% do nível de qualificação dos trabalhadores do Município. Temos também com o “12º ano” um Total de 39 “Assistentes Operacionais”. Em relação ao sexo, o Masculino é o dominante nesta Carreira registando 104 Homens contra 29 Mulheres com o “4º ano”, 33 homens e 16 mulheres com o “6º ano”, 27 Homens e 12 Mulheres com o “9º ano” e 15 Homens e 24 Mulheres com o “12º ano” (este é o único nível que apresenta mais Mulheres que Homens em termos de escolaridade).

A categoria de “Assistente Técnico” regista um “Nível de Escolaridade” entre o “9º ano” e o “12º ano”, verificando-se ainda alguns Licenciados (1 Homem e 4 Mulheres). O “12º ano” é o “Nível de Escolaridade” que regista mais “Assistentes Técnicos” (63 trabalhadores), seguindo-se o “11º ano” com 17 trabalhadores e o “9º ano” com 10 “Assistentes Técnicos”. Em relação ao “Género” o Feminino domina em todos os níveis registados menos no “9º ano”.

Em 2011 a situação de “Escolaridade” das Carreiras dominantes não alterou muito apesar de como é sabido ter havido uma significativa redução de trabalhadores. A Carreira de “Assistente Operacional” continua a registar um “Nível de Escolaridade” entre o “4º ano e o 9º ano” além de alguns (17 assistentes) terem o “12º ano de escolaridade”. Estes quatro níveis de escolaridade (4º ano, 6º ano, 9º ano e 12º ano) registam precisamente 50% da qualificação dos trabalhadores do Município. O “4º ano” no entanto, é o que regista mais “Assistentes Operacionais” com 117 trabalhadores. A Carreira de “Assistente Técnico” continua a situar o seu “nível de qualificação” entre o “9º ano” e o “12º ano” com maior predominância no “12º ano” de Escolaridade contabilizando 60 trabalhadores.

Por último no ano de 2012 a distribuição do “Nível de Escolaridade” nas duas Carreiras dominantes (“Assistentes Operacionais” e “Assistentes Técnicos”) continuaram nos mesmos níveis que os dois anos anteriores.

As Carreiras de “Dirigente Intermédio” e “Técnico Superior” têm um “Nível de Escolaridade” igual ou superior à Licenciatura. No entanto podemos verificar que em 2010, 2011 e 2012 houve alguns “Assistentes Técnicos” com a Licenciatura.

Gráfico 5-Gráfico 15: Trabalhadores por cargo/carreira segundo nível de escolaridade

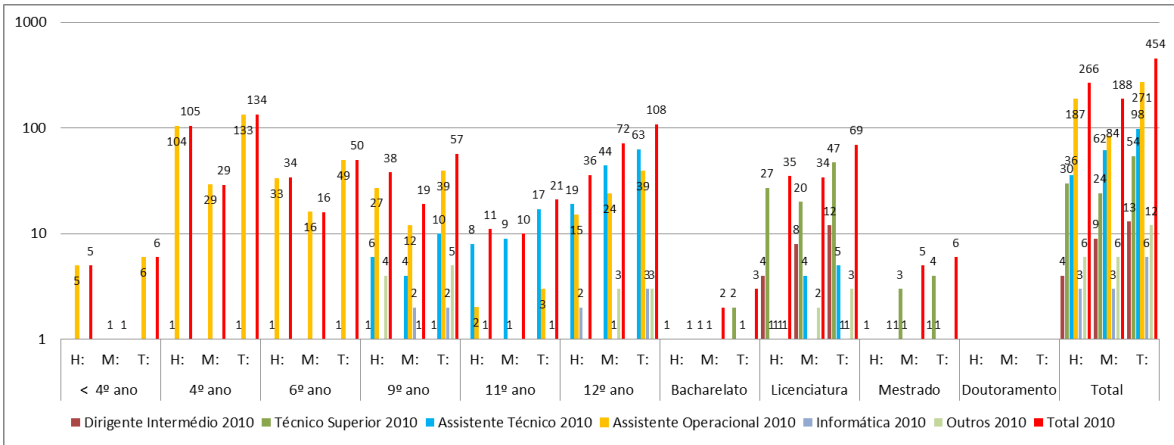


Gráfico 6- Gráfico 16: Trabalhadores por cargo/carreira segundo nível de escolaridade e género

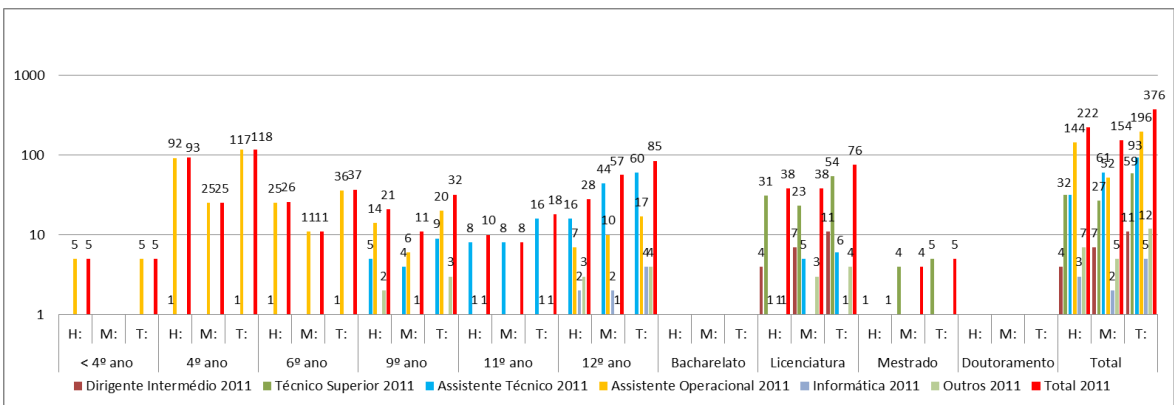


Gráfico 7- Gráfico 17: Trabalhadores por cargo/carreira segundo nível de escolaridade e género

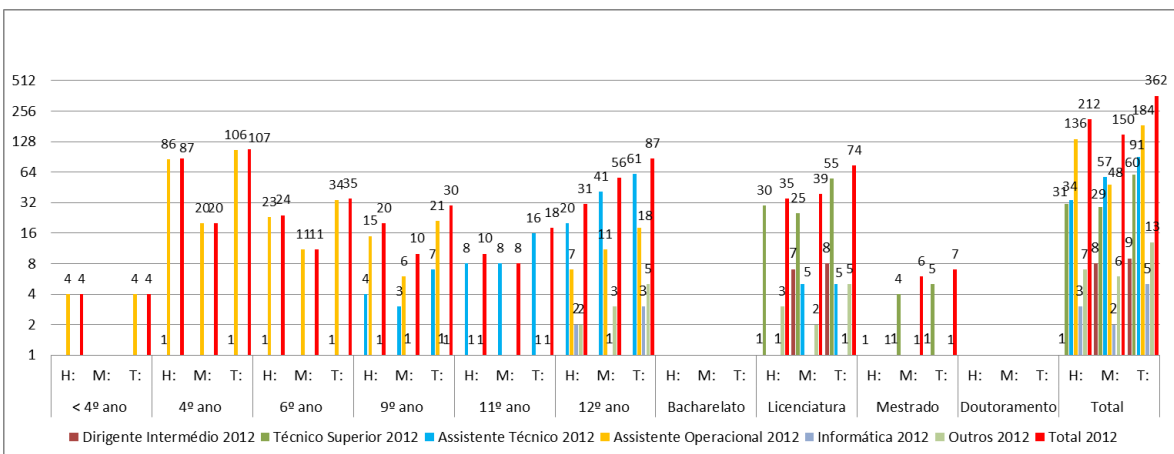


Gráfico 22, 23, 24

Os 3 gráficos apresentados ilustram as “Saídas nas Diferentes Carreiras dos Trabalhadores do Município segundo o Motivo”.

No ano de 2010 foi a Carreira de “Assistentes Operacionais” que registou maior número de “saídas” num Total de 6 (2 por caducidade; 2 por morte; 1 por resolução, denúncia ou exoneração por iniciativa do trabalhador e 1 por reforma/ aposentação). Temos de seguida os “Assistentes Técnicos” com 3 “saídas” (2 por reforma/aposentação e 1 por morte). Depois temos a Carreira de “Dirigentes Intermédios”, “Técnicos Superiores” e “Outros” com 1 “saída” cada um.

Em 2011 é novamente a “Carreira Operacional” a que tem maior número de “saídas” 85 (61 por caducidade; 17 outras situações; 4 por reforma/aposentação e 3 por morte). De seguida temos os “Assistentes Técnicos” com um Total de 16 “saídas” (12 por caducidade; resolução, denúncia ou exoneração por iniciativa do trabalhador e 2 por reforma/aposentação). Na Carreira de “Técnico Superior” registaram-se 8 “saídas” sendo 7 por “reforma/aposentação”.

O ano de 2012 apresenta novamente a Carreira de “Assistente Operacional” com maior número de “saídas” 18, (11 por “reforma/aposentação”, 4 por “caducidade” e 1 por “morte”). Já em segundo lugar temos desta vez os “Dirigentes Intermédios” com 5 “saídas” em “Outros”.

Gráfico 8- Gráfico 22: Contagem das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída

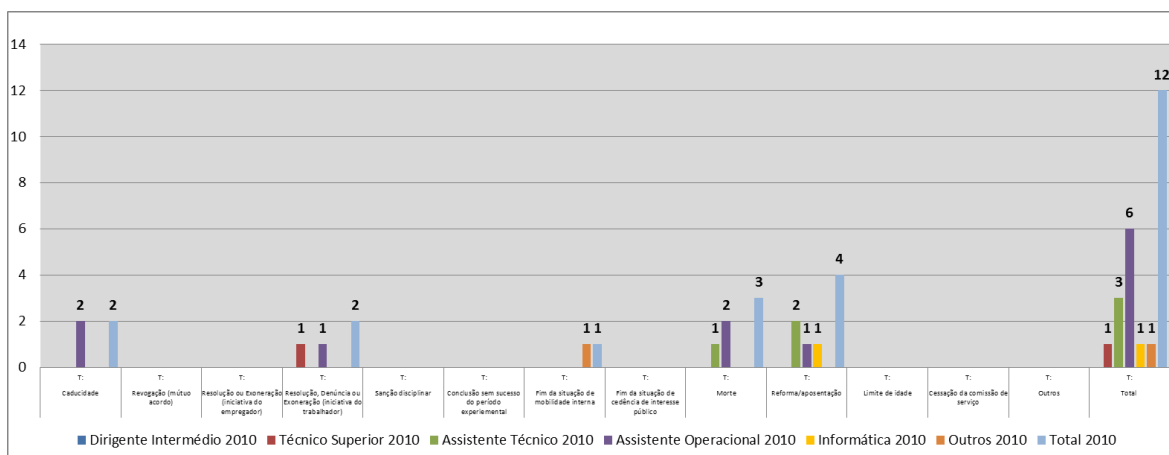


Gráfico 9- Gráfico 23: Contagem das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída

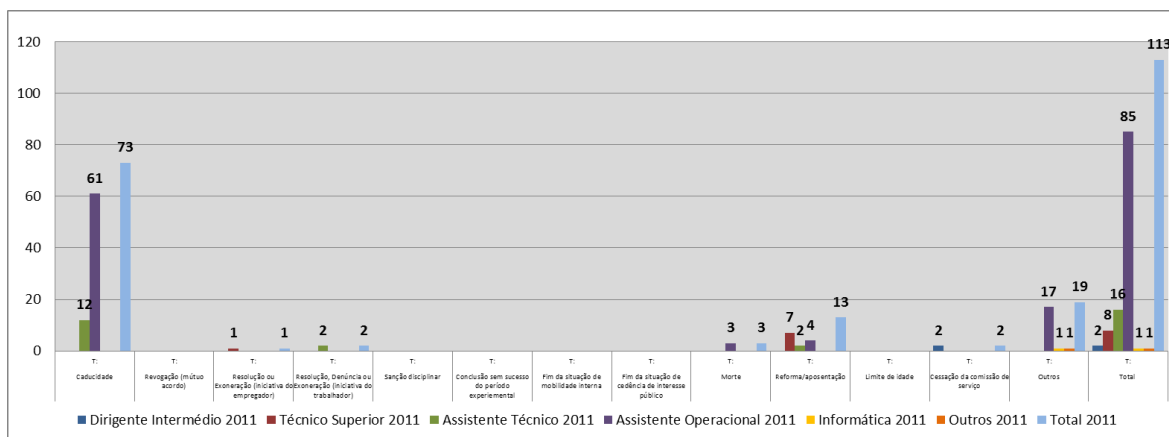


Gráfico 10- Gráfico 24: Contagem das saídas de trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo de saída

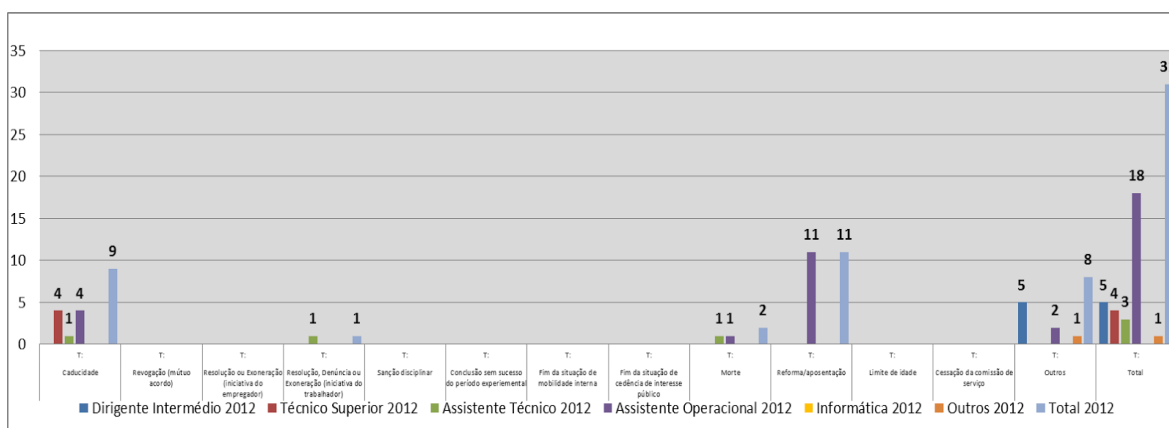


Gráfico 25

Analisando o gráfico relativo às “saídas dos trabalhadores” do Município nos últimos 3 anos podemos verificar que o ano com maiores “saídas” foi o de 2011 com 113 “saídas” seguido de 2012 com 31 e por último 2010 com 12. Relativamente ao “motivo da saída” temos com maior incidência “a caducidade” com 73 “saídas” em 2011, “outras situações” com 19 “saídas” e 13 “saídas” por “reforma/aposentação” também no mesmo ano. No ano 2012 a “reforma/aposentação” foi a que registou maiores “saídas” com 11, seguido da “caducidade” com 9 e “outras situações” com 8. Em 2010 o maior “motivo de saída” volta a ser a “reforma/ aposentação” com 4 “saídas” mas logo de seguida temos “a morte” como segundo principal “motivo de saída” com 3 ocorrências.

Gráfico 11-Gráfico 25: Total de saídas nos últimos 3 anos

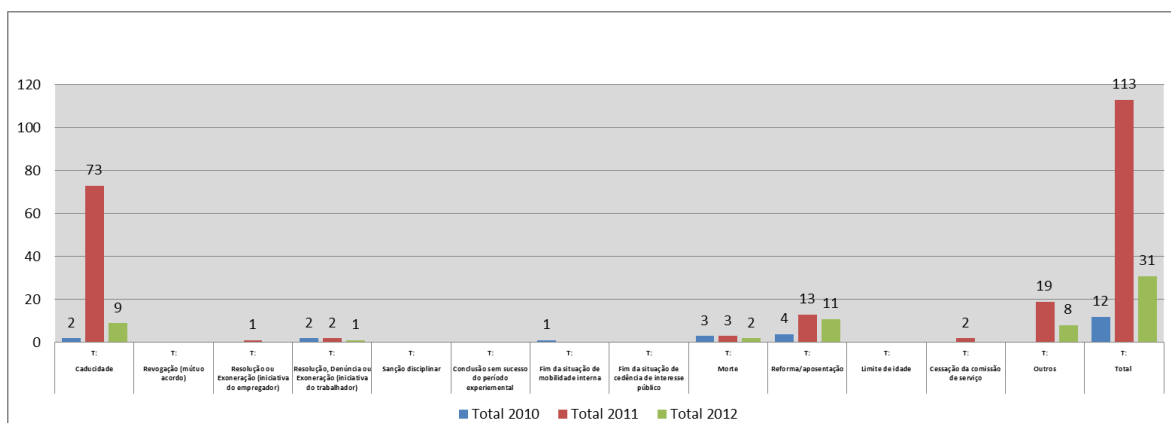


Gráfico 27

No ano de 2011 e 2012 não há qualquer registo de “mudanças de situação dos trabalhadores do Município”. Já em 2010 segundo se observa no gráfico existem diferentes “mudanças de situação dos trabalhadores”, havendo um Total de 346 “mudanças” (215 Homens e 131 Mulheres). Em relação às diferentes Carreiras e o “motivo da mudança”, temos como principal motivo “a alteração do posicionamento remuneratório por opção gestionária como regra” com 330 “mudanças” do Total das 346 que perfaz uma percentagem de 95% das “mudanças”.

A Carreira com mais “mudanças” é a de “Assistente Operacional” com 203 “mudanças” (153 Homens e 50 Mulheres), seguida da Carreira de “Assistente Técnico” com 82 “mudanças” (33 Homens e 49 Mulheres). Também com algum peso aparecem as “mudanças” nos “Técnicos Superiores” com um Total de 32 “mudanças” (14 Homens e 18 Mulheres). Tanto os “Assistentes Técnicos” como os “Técnicos Superiores” têm um maior número de mudanças do “género feminino”. Podemos também ver algumas “mudanças por procedimento concursal” nos casos de “Técnicos Superiores” e “Assistentes Operacionais”.

Gráfico 12-Gráfico 27: Mudanças de situação dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o motivo e género

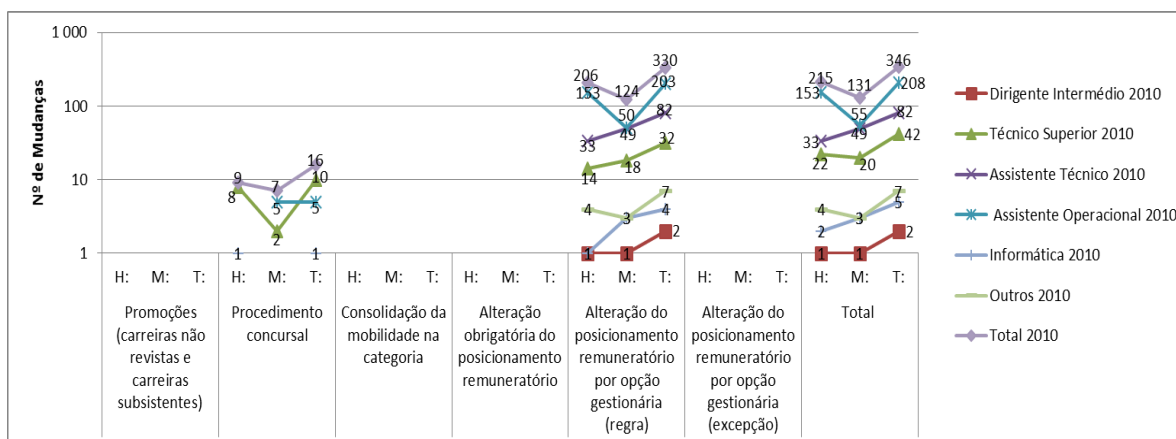


Gráfico 33

Gráfico com “os encargos com o pessoal durante o ano 2010, 2011 e 2012 segundo o tipo de encargo”. Da análise do mesmo podemos aferir que “os encargos totais com o pessoal” diminuíram ao longo dos 3 anos, averbando um Total em 2010 de 6102091.96€, em 2011 de 5151028.36€ e em 2012 de 4897020.73€. Ilustrando bem a diminuição efetuada nos últimos anos. O maior peso com os encargos com pessoal durante o ano vai para a “remuneração base” com 4360730.37€ em 2012, correspondendo a uma percentagem de quase 90% do Total dos encargos com o pessoal anual. Nos encargos com pessoal anual em segundo lugar encontram-se as rúbricas “prestações sociais e suplementos remuneratórios”, além de só em 2012 ter havido registo da rúbrica “outros encargos com pessoal”.

Gráfico 13-Gráfico 33: Encargos com o pessoal durante o ano

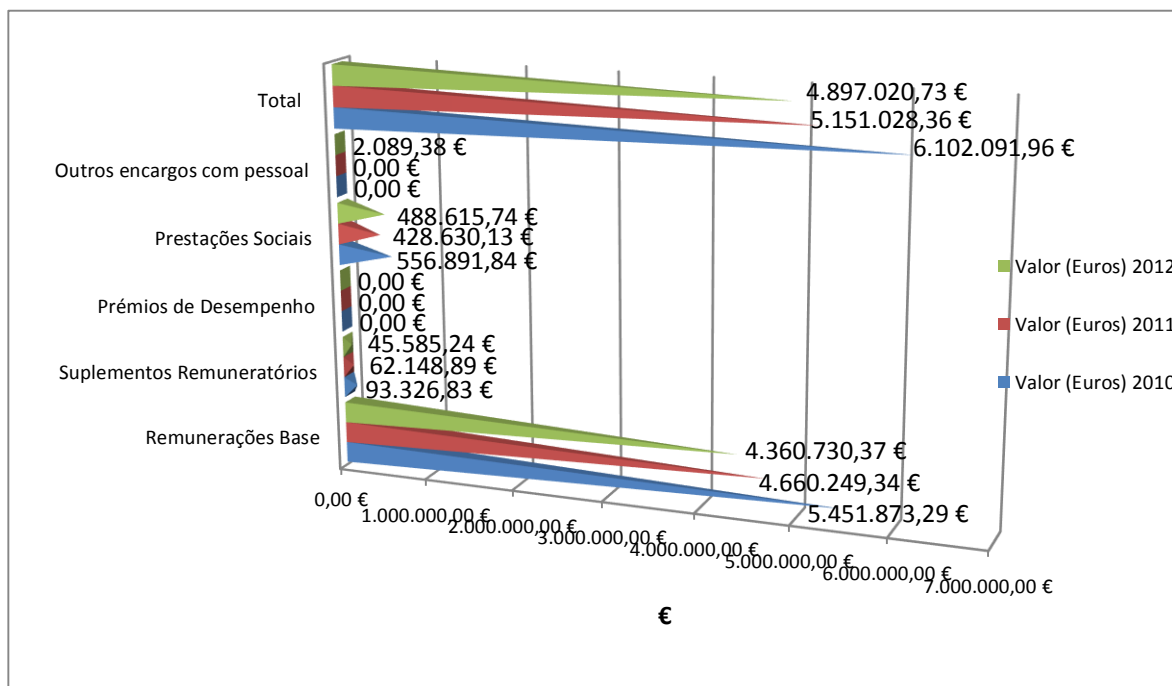


Gráfico 35

O gráfico expõe “o valor em euros das prestações sociais” ao longo dos três anos (2010, 2011 e 2012) destaca a descida de 2010 para 2011 dos “totais de prestações sociais” de 556891.84€ para 428630.13€ e a ligeira subida de 2011 para 2012 para os 488615.74€. Quanto aos “tipos de prestações sociais” é o “subsídio de refeição” que tem maior peso nos 3 anos, registando em 2010, 443788.73€ e em 2012, 329814.80€. Este montante corresponde em 2012 a uma percentagem de 68% do “Total das prestações sociais”. De referir que nos 3 anos não houve “prestações sociais nos subsídios de educação especial, subsidio mensal vitalício, subsidio de funeral, subsidio por morte e beneficios sociais”. A acrescentar a este facto temos que em 2010 não houve “outras prestações sociais”.

Gráfico 14-Gráfico 35:Prestações Sociais

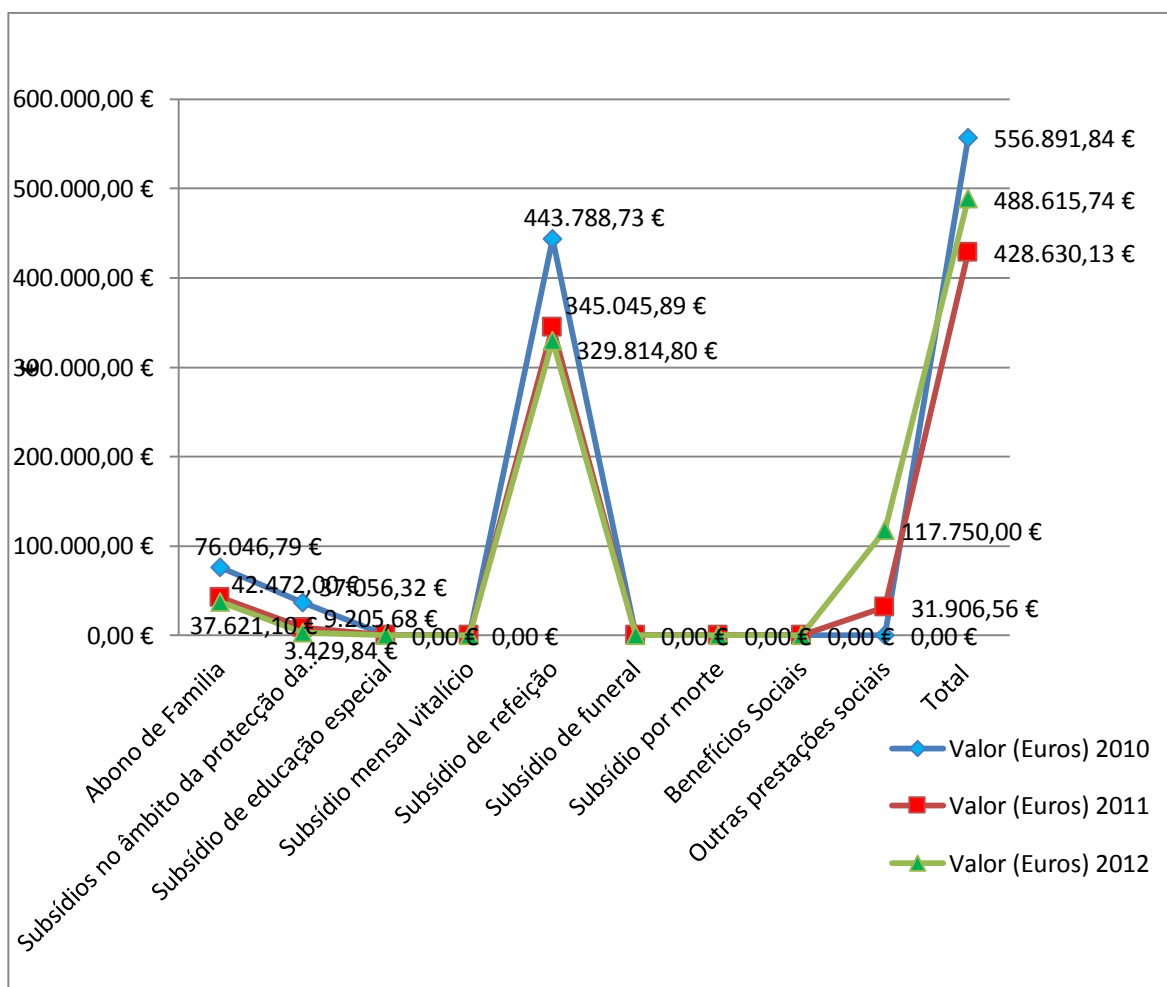


Gráfico 39

O gráfico apresenta “as atividades de medicina no trabalho e os respetivos gastos” com a mesma. Em termos de custos temos de 2010 a 2011 uma descida dos 41175.00€ para os 10495.81€, ao contrário do que acontece de 2011 para 2012 que regista uma ligeira subida para os 17826.04€.

Quanto à “atividade de medicina no trabalho” temos em 2011 e 2012 os “exames médicos efetuados” com 363 e 127 “exames” respetivamente. Nos “exames de admissão, nos exames periódicos e nos exames ocasionais e complementares” existe desde 2010 a 2012, verificando-se de 2011 para 2012 sempre uma descida, ao contrário de 2010 para 2011 em que os “exames periódicos” registaram uma subida de 145 para 288 exames. No que diz respeito aos “exames de cessação de funções” não existe qualquer registo, já “as visitas ao posto de trabalho” só houve 5 em 2011.

Gráfico 15-Gráfico 39: Atividades de medicina no trabalho e respetivos encargos

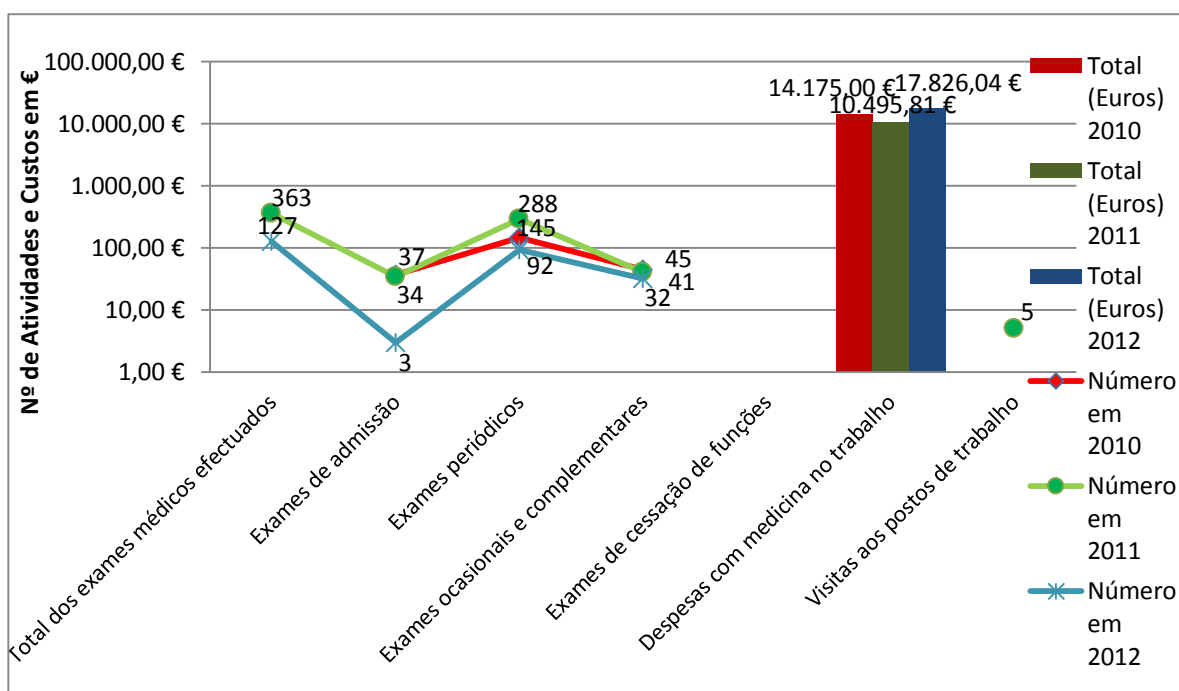


Gráfico 40

O gráfico analisa as “intervenções das comissões de segurança e saúde no trabalho” ao longo dos últimos 3 anos (2010, 2011 e 2012). Existe do que podemos ver uma clara descida de 2010 a 2011 no Total das “intervenções das comissões”, já de 2011 para 2012 houve um ligeiro aumento. Assim em 2010 houve 24 “intervenções das comissões” todas, “visitas aos locais de trabalho”. Em 2011 houve 9 “intervenções das comissões” (1 através de “reuniões da comissão”, 3 como “visitas aos locais de trabalho” e 5 por “outras”). Em 2012 houve então o ligeiro aumento para 11 “intervenções” (10 delas como “visitas aos locais de trabalho” e 1 por “reuniões da comissão”).

Gráfico 16-Gráfico 40: Intervenções das comissões de Segurança e Saúde no trabalho

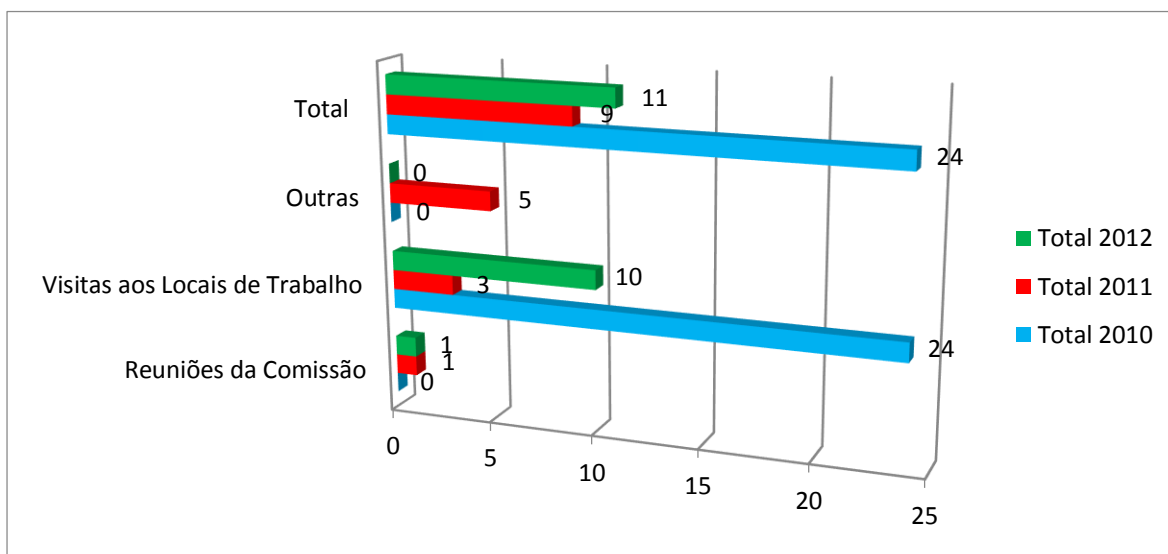


Gráfico 41

O gráfico ilustra a “contagem das ações de formação e sensibilização em matéria de segurança e saúde no trabalho”. Temos o número de ações realizadas ao longo dos anos de 2010 a 2012 e o nº de trabalhadores abrangidos por essas ações. Em 2011 não houve qualquer ação desenvolvida nem trabalhador abrangido. Em 2010 houve 10 “ações realizadas” mas nenhum trabalhador abrangido. Em 2012 houve 1 “ação” que incluiu 118 trabalhadores do Município.

Gráfico 17-Gráfico 41: Contagem da ações de formação e sensibilização sobre Segurança e Saúde no trabalho

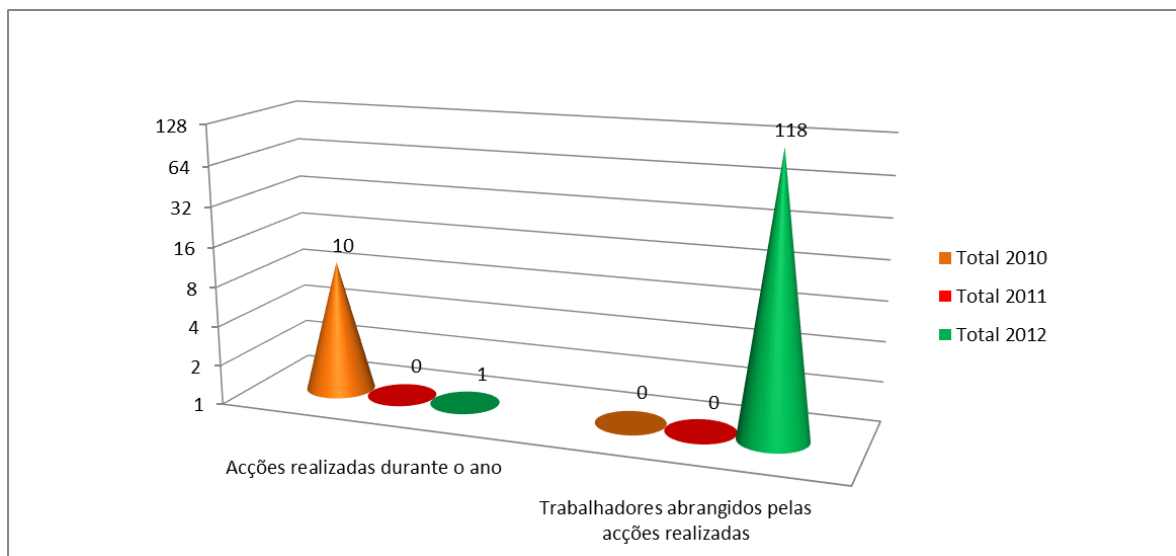


Gráfico 42

Perante o gráfico com “os custos em prevenção de acidentes e doenças profissionais” podemos afirmar que de 2010 a 2011 houve uma clara diminuição nos “encargos de estrutura de medicina e segurança no trabalho” de 21884.62€ para 16407.38€. De 2011 para 2012 registou-se uma ligeira subida para os 17826.04€. Relativamente aos “custos com equipamentos de proteção” houve um grande investimento em 2012 no valor de 32188.83€ em comparação com 2010 (5759.46€) e com 2011 (239.85€).

Quanto aos “custos com formação em prevenção de riscos” e “outros custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais” só houve em 2011 o valor de 1.62€ relativo à “formação em prevenção de riscos”.

Gráfico 18-Gráfico 42: Custos com a prevenção de acidentes e doenças profissionais

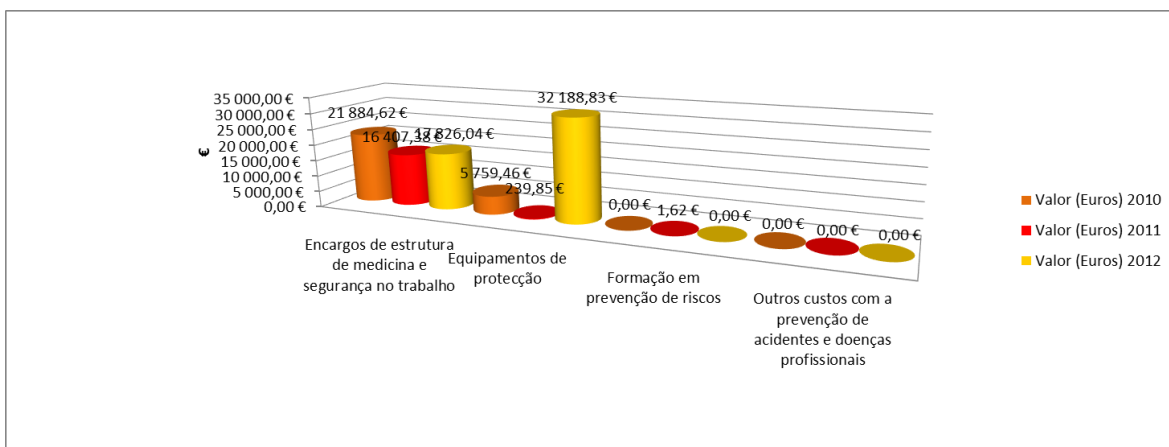


Gráfico 44

O gráfico apresenta o “número de participantes nas ações de formação (internas ou externas)” de 2010 a 2012 consoante a Carreira.

De 2010 a 2011 houve uma diminuição do “número de participantes em ações de formação” dos 336 para 82 participantes, já de 2011 para 2012 houve um aumento dos tais 82 para os 199 participantes. Relativamente às formações serem internas ou externas só em 2010 é que houve internas e externas, nos outros anos foram só externas.

No ano de 2010 a Carreira com mais participantes em formações foi a de “Assistentes Técnicos” com 131 participantes (104 “formação externa” e 27 “internas”), seguidamente temos os “Assistentes Operacionais” com 118 participantes (116 “formação externa” e 2 “internas”).

Em 2011 houve 82 participações em formação, sendo que as Carreiras dominantes foram as de “Técnico Superior” e “Assistente Técnico” com 31 participantes, seguido dos “Dirigentes Intermédios” com 11.

O ano de 2012, como referido anteriormente, registou um acréscimo de “participantes em formação” (199), sendo a Carreira dominante a de “Assistente Operacional” com 66 participações, seguida dos “Assistentes Técnicos” e “Técnicos Superiores” com 57 participantes.

Nota para a classe dos “Informáticos” e “Outros” que tiveram pouco peso nos últimos 2 anos quanto ao número de participantes.

Gráfico 19- Gráfico 44: Participantes em ações de formação profissional por cargo/carreira

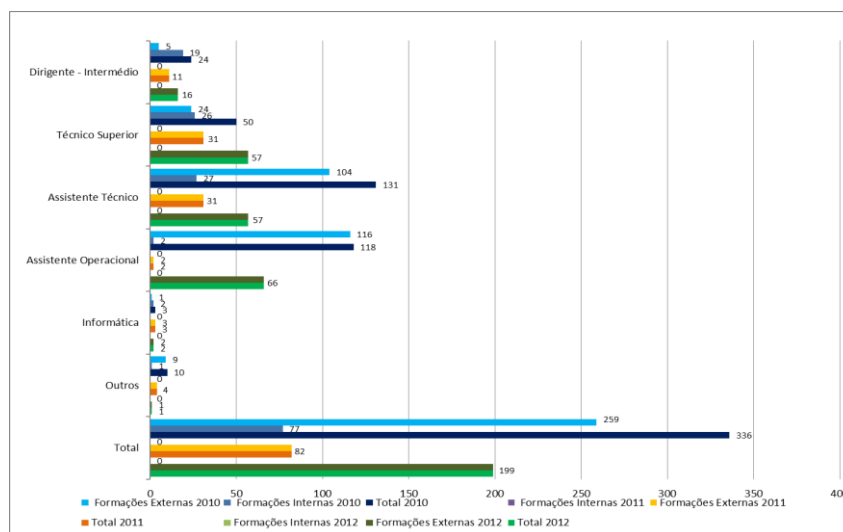


Gráfico 46

“As despesas anuais com formação profissional” estão incluídas neste gráfico de 2010 a 2012.

No ano de 2010 temos um gasto de 7383.30€ em “formação interna” muito superior aos outros 2 anos que não registaram qualquer gasto em termos de “formação interna”.

No ano de 2011 os gastos descem para 3231.23€ em “formação externa”, deixando de haver gastos de formação interna, tal como em 2010 não havia gastos com “formação externa”.

Por fim em 2012 temos um gasto um pouco superior de 3874.66€ também com “formação externa”.

Gráfico 20-Gráfico 46: Despesas Anuais com Formação Profissional

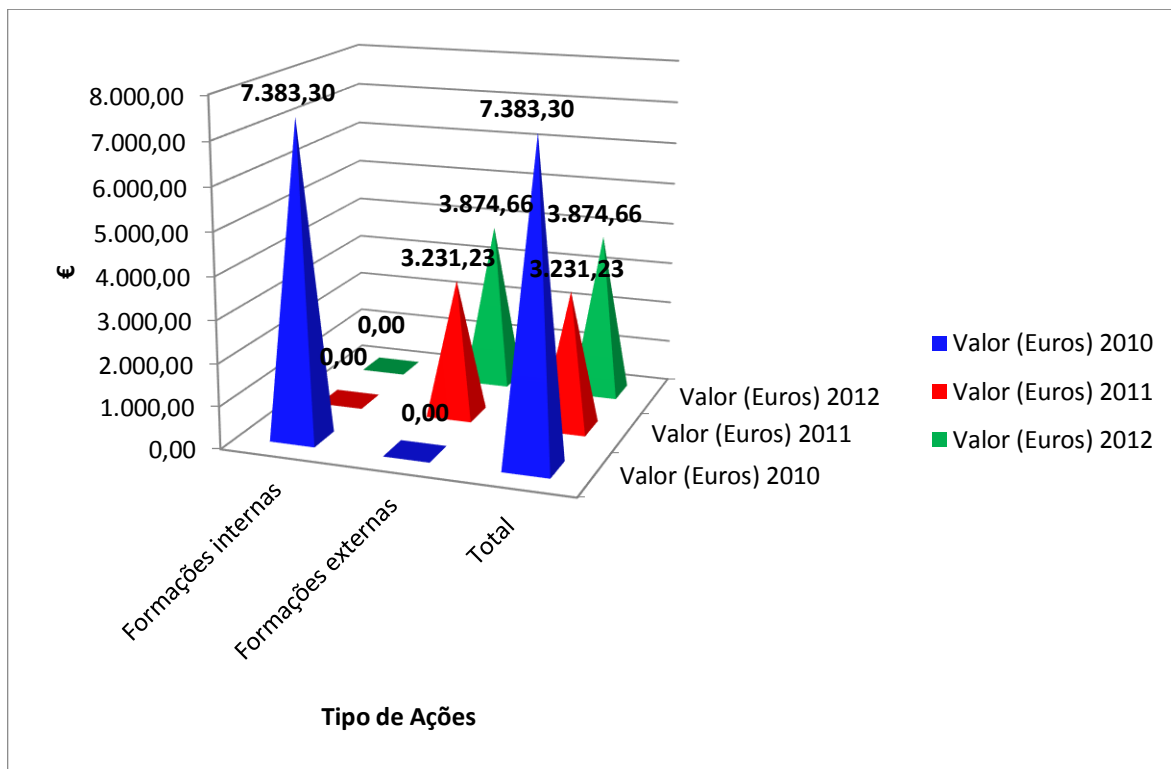


Gráfico 48

“Os tipos de processos e número de processos relativos à disciplina dos Trabalhadores do Município” estão patentes neste gráfico e podemos constatar que em 2010, 2011 e 2012 não houve nos “processos” decididos nenhuma “multa, despedimento por facto imputável ao trabalhador ou cessação da comissão de serviço”, além da “repreensão escrita e da suspensão” só se ter verificado no ano de 2012 com 1 “repreensão escrita” e 3 “suspensões”.

Em 2010 houve 3 “processos instaurados” durante o ano, tal como em 2011 e 3 “processos arquivados”. Também se registaram 2 “processos transitados do ano anterior” e 1 “processo transitado para o ano seguinte” tal como em 2011. Já em 2011 “não houve processos transitados do ano anterior” mas há a registar os 2 “processos arquivados”.

O ano de 2012 é o que regista maior número de “processos transitados do ano anterior” (2), assim como “processos instaurados durante o ano” (11), “processos transitados do ano seguinte” (3) e “processos arquivados” (6).

Gráfico 21- Gráfico 48: Disciplina

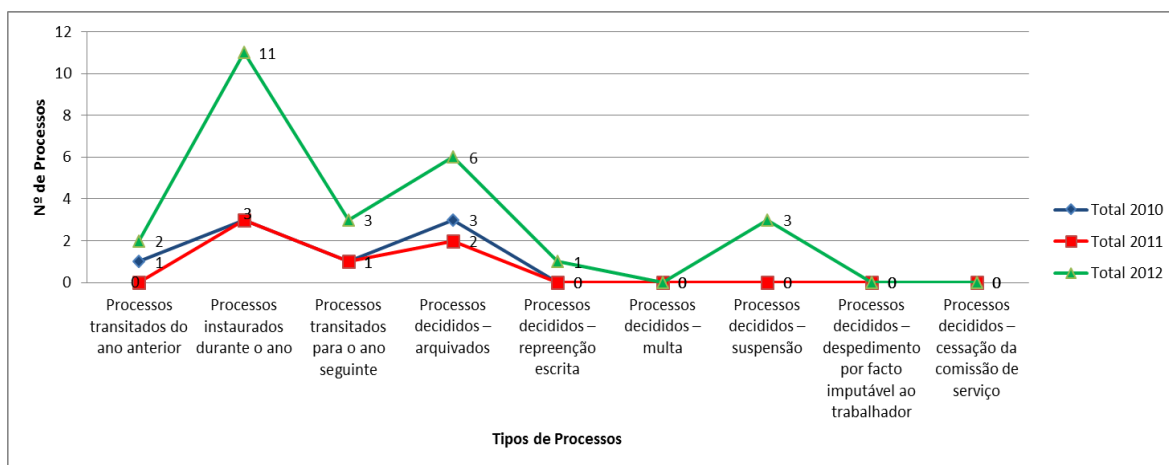


Gráfico 51

O gráfico apresenta o “Nº de Cargos Previstos em Regulamento Municipal e o Nº de Cargos Providos em 31 de dezembro” de 2011 e 2012 consoante os “Tipos de Dirigente”. No gráfico podemos observar que em 2011 existem 3 “Cargos Previstos em Regulamento Municipal” para “Diretor de Departamento Municipal/Diretor Delegado” e 13 para “Chefe de Divisão Municipal”, sendo que desses 3 cargos apenas 1 foi provido e dos outros 13 apenas 10 foram preenchidos, fazendo do “Total de Cargos Previstos em Regulamento Municipal” (16) uma “Ocupação” de 11 desses 16 cargos.

Já em 2012 os “Cargos Previstos em Regulamento Municipal” desceram de 3 para 1, sendo que no “Diretor de Departamento Municipal/Diretor Delegado e no Chefe de Divisão Municipal” não se previu qualquer cargo. Quanto à “ocupação desses cargos previstos”, o de “Diretor de Departamento Municipal/Diretor Delegado” não foi ocupado, mas houve 8 cargos que apesar de “não estarem previstos em Regulamento Municipal” foram ocupados na Categoria de “Chefe de Divisão”, fazendo um Total de 1 “cargo previsto” e 8 “fornecidos”.

Nas outras modalidades de “Dirigente” não houve qualquer previsão nem ocupação quer em 2011 quer em 2012.

Gráfico 22- Gráfico 51: Nº de Cargos Dirigentes e equiparado

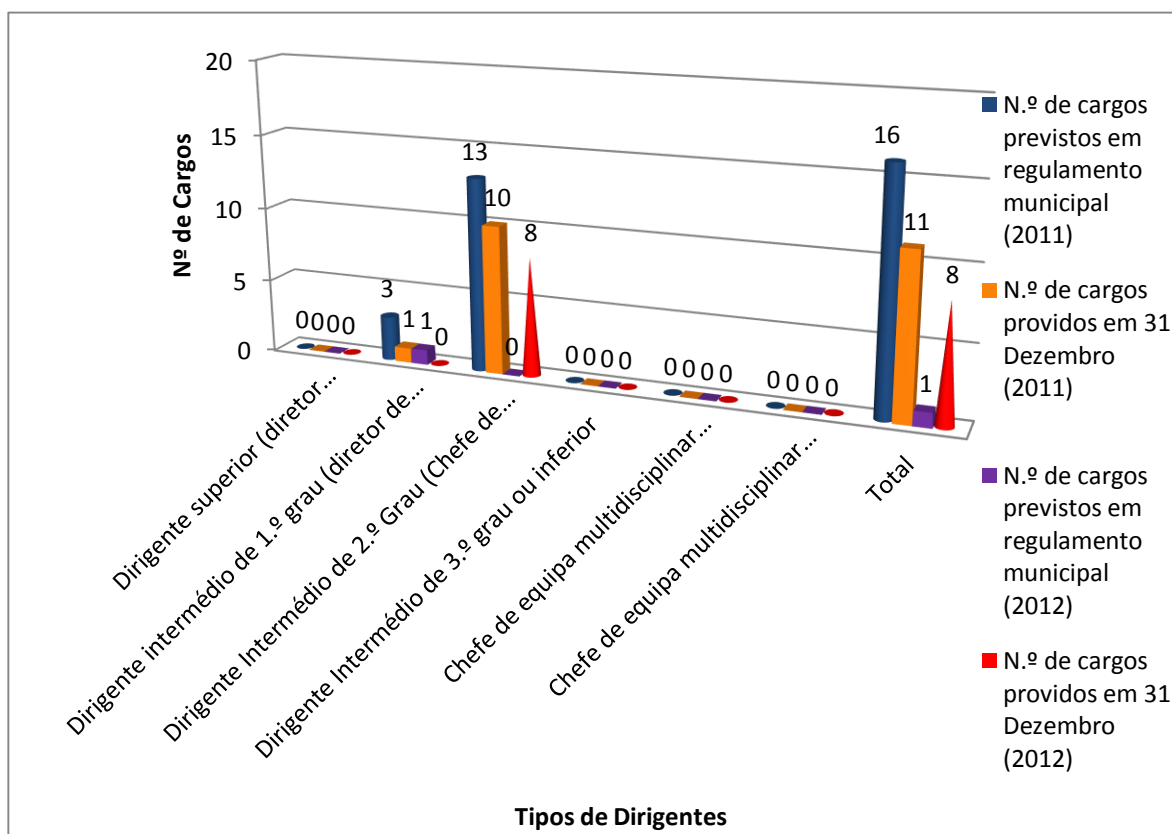
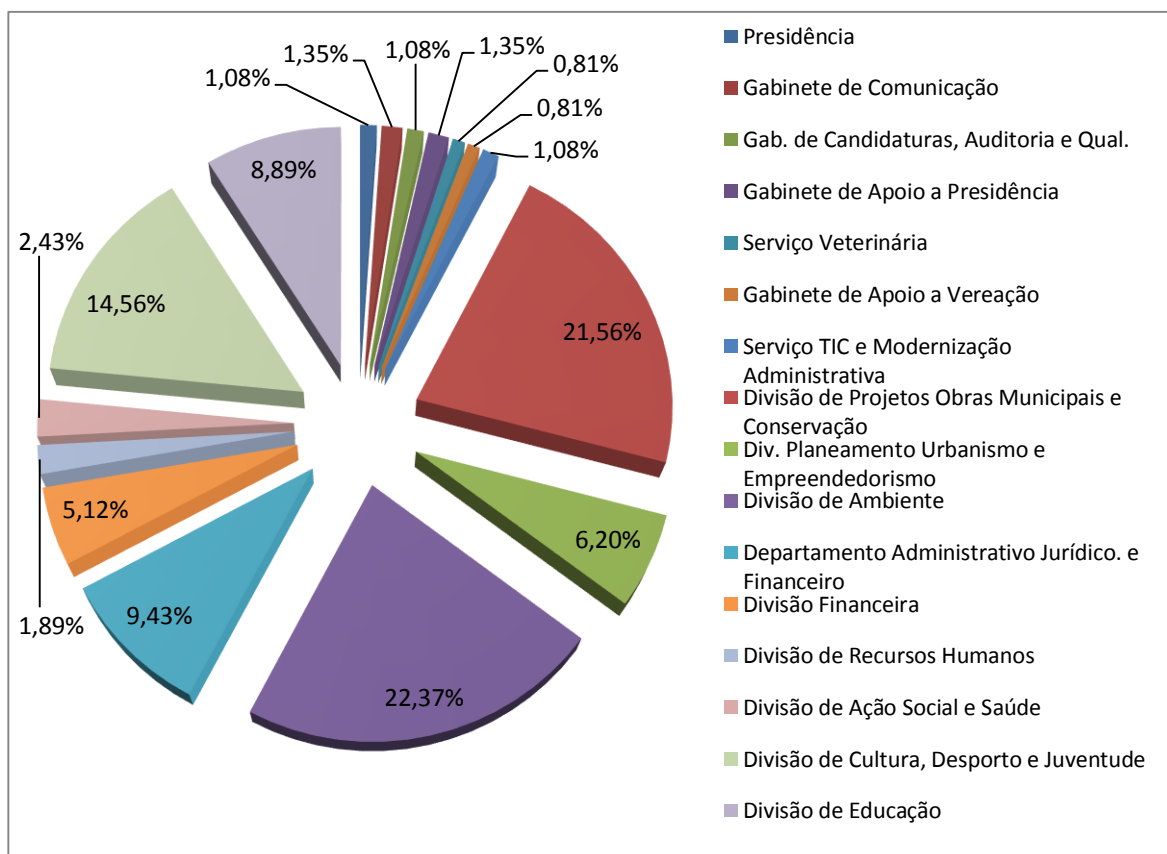


Gráfico 52

O gráfico de Tipo Circular analisa em termos “Percentuais o Peso de cada Gabinete, Departamento, Divisão e Serviço na Estrutura Orgânica do Município de Ovar”. Dos dados disponíveis podemos afirmar que é a “Divisão de Ambiente” a que tem maior número de trabalhadores logo, a que apresenta um peso percentual maior 22,37%, seguido da “Divisão de Projetos, Obras Municipais e Conservação” com 21,56%, também com grande significado temos a “Divisão de Cultura, Desporto e Juventude” com 14,56%. Se agruparmos o “Departamento Administrativo, Jurídico e Financeiro” com a “Divisão Financeira” e a “Divisão dos Recursos Humanos” que estão hierarquicamente ligadas ao “Departamento” temos um peso de 16,44% do global de trabalhadores do Município.

Por fim temos com pouco mais de 1% os diferentes Gabinetes (Presidência, Comunicação, Candidaturas, Auditoria e Qualidade e Apoio à Presidência) com exceção do “Gabinete de Apoio à Vereação” e do “Serviço de Veterinária” que têm 0,81%.

Gráfico 23- Gráfico 52: Percentagem de cada gabinete, departamento, divisão e serviço na estrutura orgânica do Município de Ovar



5. Análise do Trabalho Realizado

Alguns processos de Gestão estão ainda a ser implementados, como é o caso do Sistema de Gestão da Qualidade, uma ferramenta constante do SGD que pretende diminuir o fluxo de papel e implementar uma reengenharia de processos. Quero com isto afirmar, que toda a condução do processo reformativo na CMO ainda não terminou, deram-se passos importantes com vista à modernização do serviço público e aproximação de hierarquias de poder.

Na Divisão dos Recursos Humanos existe uma distribuição de tarefas equitativa e equilibrada, onde o Chefe de Divisão tem o cuidado de avaliar as capacidades e formação de cada trabalhador. Nada nesta Divisão é realizado ao acaso, nada deixa de ser supervisionado e verificado por todos. O primeiro impacto que tive foi a noção de que somos uma equipa, caminhamos de mãos dadas para o mesmo sentido e o mesmo rumo.

Esta é a ideia implementada pela Chefia e é este o espírito que levo desta experiência. O espírito de partilha, de união, de responsabilidade, de compromisso, de entrega e de “companheirismo”. Um companheirismo respeitador e sabendo o lugar profissional de cada um.

Das atividades realizadas e das quais destaquei quatro, o Manual de Acolhimento tornou-se um documento importante para conhecer a realidade Camarária. É um documento, como referi, informativo e para conhecimento de quem entra de novo no Município. Apesar disso, o seu conteúdo tem de ser o mais claro e objetivo possível para evitar interpretações incorretas e que desvirtuem a realidade.

Das restantes 3 Atividades (SIADAP, Mapa de Pessoal e Balanço Social), posso dizer que a implementação do SIADAP no Município não acolhe o consenso e aprovação de todos os trabalhadores da CMO.

De facto, o Sistema de Avaliação de Desempenho, nos moldes em que foi legislado não favorece a autoestima e estímulo para a superação dos objetivos fixados, quer do Organismo, quer dos Dirigentes e seus trabalhadores.

Realço que este facto, não se prende com a forma como está aplicado à CMO, que de maneira alguma é responsável por isso, prende-se sim com o aspeto do cumprimento das quotas impostas na Lei, da aplicação de avaliação “Relevante” para os Dirigentes e trabalhadores.

Estas quotas limitam a avaliação porque obrigam o Município a não ultrapassar um certo número de avaliações “Relevantes”. De referir que a atribuição de “Relevantes” antigamente possibilitava subidas nas Carreiras dos trabalhadores com benefícios remuneratórios e mais dias de férias. Este era um estímulo mais que suficiente para uma entrega máxima ao serviço e ao trabalho, mas a limitação na atribuição de avaliações “Relevantes” leva à competição entre trabalhadores, não sendo saudável, na minha opinião, para o bom funcionamento do Serviço.

Assim sendo, em sede de SIADAP ainda há muito a fazer e muito a melhorar, no entanto, nem tudo é negativo, porque com o SIADAP o Município e, em particular os Recursos Humanos, têm conseguido detetar as necessidades de formação, e com isso realizar formações para as diversas áreas do Município, com o intuito, de melhorar a instrução dos seus trabalhadores.

Em relação ao Mapa de Pessoal e ao Balanço Social, e daquilo que trabalhei, pude reparar que são duas ferramentas importantíssimas na Gestão dos Recursos Humanos do Município. São instrumentos construídos e trabalhados pela equipa dos Recursos Humanos de forma responsável e equilibrada, tanto que analisando sumariamente os mesmos, podemos aferir um claro equilíbrio nas contas Municipais e uma Gestão rigorosa do processo orçamental.

O Mapa de Pessoal e o Balanço Social são essenciais para o órgão executivo elaborar o orçamento municipal e traçar as linhas principais da sua política. Além disso, numa época de rigor e cortes orçamentais com o objetivo de equilíbrio das contas públicas, ter entre mãos, tamanha responsabilidade financeira e social, tornam na minha perspetiva os Recursos Humanos, o rosto principal daquilo que se tem feito no Município de Ovar. No Mapa de Pessoal nos últimos anos tem estado presente também, o cumprimento da redução de 2% no pessoal de acordo com o PAEF.

Importa salientar que, no último mandato, mandato em que foram efetuadas todas estas reformas que referi, a CMO conseguiu equilibrar as suas contas públicas, apoiar os setores mais necessitados do concelho e transmitir para o exterior uma imagem de rigor, eficácia, transparência e honestidade, mudando a imagem que a sociedade tem do serviço público prestado pelos Municípios.

Estas atividades foram assim escolhidas pelo peso que têm quando se trata de uma “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais” desta natureza.

Em suma, todo o trabalho realizado, quer por necessidades legais, quer por necessidade de modernização e evolução da Câmara Municipal de Ovar teve o cunho especial da Divisão dos Recursos Humanos, que trabalhou em estreita relação com o órgão executivo na reforma operada, dando-lhe o sentido mais prático e justo, com o objetivo claro de agilizar processos, reorganizar métodos de trabalho, com vista à satisfação de todos os munícipes do concelho.

6. Considerações Finais

O relatório pretendeu ter em atenção as atividades realizadas durante o estágio, fazendo uma articulação com o tema escolhido e a reforma operada nos Serviços Internos do Município.

Apoiado por uma razoável base legislativa, que julguei pertinente incluir no trabalho, para uma melhor perceção daquilo que se está a ler e a analisar. Tentei ao máximo ser sucinto e objetivo em todos os Capítulos, podendo em algumas situações não o ter conseguido de forma tão explícita e direta quanto gostaria, mas julgo que a explicação do assunto assim o exigiu.

Apesar da legislação aplicada às atividades dos Recursos Humanos, na minha opinião ser extensa e estar sempre em constante atualização, ela não poderia estar mais adequada ao funcionamento correto e coerente de toda a Divisão.

O tema exposto neste relatório “Reestruturação Interna e Organização dos Serviços Municipais” surgiu através do conselho do meu orientador de estágio, o Dr. Emanuel Oliveira, daí achar que todo o meu percurso como estagiário esteve em clara sintonia com o Chefe de Divisão e toda a equipa que com ele trabalha diariamente.

Foi um processo de integração progressivo e respeitador que acolheu o carinho e apoio de todos os trabalhadores da Divisão, por isso mesmo, realizar e fazer parte interventiva de todas estas atividades, contribuiu para a minha aprendizagem e crescimento.

Em relação ao relatório em si e a tudo o que nele consta podemos aferir que o mesmo pretendeu ser o mais conciso e explicito possível. Tentei que o enquadramento teórico estivesse em consonância com aquilo que iria ser o tema escolhido e as atividades realizadas no estágio.

Não se pretendeu que este relatório concentrasse muita informação e muita análise naquilo que é exposto no enquadramento teórico, uma vez que, um relatório de estágio, no meu entender, tem de mostrar de forma explícita e objetiva o trabalho realizado durante o estágio.

No entanto, o enquadramento teórico foi importante para estudar a opinião de diversos autores sobre a Administração Pública, a reforma administrativa em Portugal e a evolução ocorrida na área dos Recursos Humanos da Administração Pública.

Esta foi a base teórica que permitiu analisar as diferenças nos organigramas da CMO e descrever as atividades realizadas no estágio, todas elas essenciais para a minha aprendizagem.

Durante a leitura do relatório surgiram diversas abordagens da Administração Pública, e a evolução temporal da administração, com perspectivas e enfoques muito diversificados.

Todas as organizações têm objetivos e metas diferentes, além de evoluírem e crescerem em ambientes e contextos económico-sociais muito diversificados. Por isso mesmo, os serviços públicos prestados por instituições camarárias vão ser obrigatoriamente diferentes daqueles que são prestados por outras entidades públicas. É por isso que ao longo deste relatório surgiram pontos de vista e de discussão diferentes e que nem sempre espelham aquilo que se faz num Município.

Espero que o relatório espelhe de forma exata aquilo que eu vivenciei e a ideia com que fiquei do funcionalismo público, isto é, do funcionamento da CMO.

Em suma, a Administração Pública conheceu ao longo dos últimos anos diversos estágios de desenvolvimento e crescimento, dando ênfases e relevância a diferentes perspectivas.

A reforma realizada no Município de Ovar acontece por necessidade de modernização dos serviços e adaptação dos mesmos à nova realidade, (maiores exigências dos cidadãos, surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação e adoção de práticas empresariais ao funcionalismo público). Por estes fatores e por imperativos legais, o Município de Ovar teve de modernizar os seus serviços e reestruturar os seus organismos. Funcionários mais qualificados, mais cientes das necessidades de crescimento constante e com visão de futuro, tornaram o Município de Ovar numa das melhores Câmaras a nível nacional.

O rigor nas contas públicas e na gestão dos Recursos Humanos permitiu a condução desta reestruturação interna de forma consciente, clara, objetivo e com um propósito e fim específico. Atualmente temos serviços mais próximos, mais competentes e mais responsáveis que trabalham em estreita relação com o executivo.

Em suma, o relatório reflete todo o trabalho que tive durante o estágio e, saio com a certeza, de que consegui contribuir com o meu conhecimento durante a realização das diferentes atividades descritas.

7. Referências Bibliográficas

- Araújo, J. F. (1993). *Tendência de reforma da Administração pública na comunidade, particularmente em Portugal*. Braga.
- Araújo, L. C. (2004). *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas.
- Batista, J. (2003). Funcionários públicos e políticas públicas. Em J. Mozzicafreddo, J. S. Gomes, & J. Batista, *Ética e administração*. Oeiras: Celta. (pp. 219- 241).
- Batista, J., & Silva, M. V. (2012). Políticas públicas para a administração pública. Em M. Rodrigues, & P. A. Silva, *Políticas públicas em Portugal*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda. (pp. 223-229).
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (6ª ed.). São Paulo: Campus.
- Côrte-Real, I. (1995). *O livro da modernização administrativa 1986-1995*. Lisboa: Secretaria do estado da modernização administrativa.
- Drucker, F. P. (2002). *Introdução à administração* (3ª ed.). São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Fayol, H. (1976). *Administração industrial e geral* (9ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2000). *Introdução à Administração* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mozzicafreddo, J. P. (2003). *Ética e administração: como modernizar os serviços públicos?* (5ª ed.). Oeiras: Celta.
- Mozzicafreddo, J., & Gouveia, C. (2011). Contextos e etapas de reforma na administração pública em Portugal. Em J. Mozzicafreddo, & J. S. Gomes, *Projectos de inovação na gestão pública*. Lisboa: Mundos sociais. (pp. 5-52).
- Nogueira, R. P., & Santana, J. P. (2000). *Gestão de Recursos Humanos e Reformas do sector público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem*. França.
- Portugal. (s.d.). Carta ética da administração pública. (A. pública, Ed.) Obtido em 10 de Maio de 2014, de <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-aefa-bd311ee64f28>.

- Quadros, E. (2008). *O sistema português de suporte à administração pública*. Obtido em 12 de Março de 2014. de <http://cegep.iscad.pt/index.php/noticias/50--o-sistema-portugues-de-suporte-aetica-da-administracao-publica>.
- Rio, O. (2011). Ética e exercício de cidadania: o papel da administração pública. 8º *Congresso nacional da Administração Pública*, Carcavelos. (pp. 168-165).
- Rocha, J. A. (2001). *Gestão pública e modernização administrativa* (1ª ed.). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Rocha, J. A. (s.d.). *Quadro Geral da Evolução da gestão de recursos humanos na administração pública*. Braga.
- Serrano, M. M. (2010). *A gestão de Recursos Humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*. Dissertação de Doutoramento, Lisboa.
- Toscano, S. (2012). Como reformar a administração pública. Em M. L. Rodrigues, & P. A. Silva, *Políticas públicas em Portugal*. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda. (pp. 232-238).

- *Agenda Informativa Câmara Municipal de Ovar, (2013, Março);*
- Aviso n.º 26103, de 14 de dezembro de 2010. *Diário da República, 2.ª série — N.º 240;*
- Câmara Municipal de Ovar, *Grandes Opções do Plano, 2011*, pág. 1;
- Câmara Municipal de Ovar, *Grandes Opções do Plano, 2011/2012*, págs. 2 a 7;
- Decreto Regulamentar n.º 2, de 16 de janeiro de 2012. *Diário da República, 1.ª série — N.º 11;*
- Decreto Regulamentar n.º 18, de 4 de setembro de 2009. *Diário da República, 1.ª série — N.º 172 — “Procede à adaptação aos serviços da Administração Autárquica do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, adiante designado por SIADAP”;*
- Decreto-lei n.º 305, de 23 de outubro de 2009. *Diário da República - Série I - N.º 206 - “Estabelece o Regime Jurídico da Organização dos Serviços das Autarquias Locais”;*
- Despacho n.º 95, de 3 de janeiro de 2013. *Diário da República, 2.ª série - N.º 2;*
- *FAQ's - LVCR - Mapas de Pessoal, Direção Geral da Administração e Emprego Público;*

- Lei n.º 11-A, de 28 de Janeiro de 2013. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 19 — da “*Reorganização Administrativa do Território das Freguesias*”;
- Lei n.º 22, de 30 de maio de 2012. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 105 — “*Aprova o Regime Jurídico da Reorganização Administrativa Territorial Autárquica*”;
- Lei n.º 49, de 29 de agosto de 2012. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 167 — “*Procede à Adaptação à Administração Local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de agosto, 64 -A/2008, de 31 de dezembro, 3 -B/2010, de 28 de abril, e 64/2011, de 22 de dezembro, que “Aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado.”*”
- Lei n.º 64, de 22 de dezembro de 2011. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 244 — “*Modifica os Procedimentos de Recrutamento, Seleção e Provimento nos Cargos de Direção Superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos Serviços e Organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, que Estabelece os Princípios e Normas a que deve obedecer a Organização da Administração Directa do Estado*”;
- Lei n.º 75, de 12 de setembro de 2013. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 176 — “*Estabelece o Regime Jurídico das Autarquias Locais, aprova o Estatuto das Entidades Intermunicipais, Estabelece o Regime Jurídico da Transferência de Competências do Estado para as Autarquias Locais e para as Entidades Intermunicipais e Aprova o Regime Jurídico do Associativismo Autárquico*”;
- Lei n.º 12-A, de 27 de fevereiro de 2008. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 41 — “*Estabelece os Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas*”;
- Lei n.º 58, de 9 de setembro de 2008. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 174 — do “*Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que Exercem Funções Públicas*”;
- Lei n.º 59, de 11 de Setembro de 2008. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 176 — do “*Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas*”;

- Lei nº 66 – B de 28 de Dezembro de 2007. *Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — do “Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública”*;
- *Nota Técnica da alteração ao SIADAP (Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro) pela Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro (LOE 2013)*;
- *Portal da AIRC. <http://portal.airc.pt/lwp/wcm/connect/AIRC/Produtos/ERP+AIRC/>, ERP AIRC*;
- *Portaria nº 83 – A, de 22 de Janeiro de 2009. Diário da República, 1.ª série — N.º 15 — da “Tramitação do Procedimento Concursal”*;
- *Região de Aveiro, http://www.regiaodeaveiro.pt/PageGen.aspx?WMCM_PaginaId=27800, Quem Somos*;

8. Anexos

8.1. Anexo I (Organigramas)

RIA – Repositório Institucional da Universidade de Aveiro

<http://ria.ua.pt>

Os anexos áudio só estão disponíveis para consulta através do CD-ROM.

Para consultar o CD-ROM deve dirigir-se ao balcão de atendimento da Biblioteca da UA.

Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia
Universidade de Aveiro

8.2. Anexo II (Gráficos das Atividades)

RIA – Repositório Institucional da Universidade de Aveiro

<http://ria.ua.pt>

Os anexos áudio só estão disponíveis para consulta através do CD-ROM.

Para consultar o CD-ROM deve dirigir-se ao balcão de atendimento da Biblioteca da UA.

Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia
Universidade de Aveiro

8.3. Anexo III (Alguma Legislação Aplicável)

Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto que "Procede à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de agosto, 64 -A/2008, de 31 de dezembro, 3 -B/2010, de 28 de abril, e 64/2011, de 22 de dezembro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado"

Artigo 14º (Formação Profissional Específica)

“1 — O exercício de funções dirigentes implica o aproveitamento em cursos específicos para alta direção em Administração Pública ou Administração Autárquica, diferenciados, se necessário, em função do nível, grau e conteúdo funcional dos cargos dirigentes.

2 — Sem prejuízo da definição de conteúdos próprios da administração local, a formação profissional específica inclui necessariamente as seguintes áreas de competência:

- a) Organização e atividade administrativa;
- b) Gestão de pessoas e liderança;
- c) Gestão de recursos humanos, orçamentais, materiais e tecnológicos;
- d) Informação e conhecimento;
- e) Qualidade, inovação e modernização;
- f) Internacionalização e assuntos comunitários;
- g) Gestão da mudança.

3 — Os cursos adequados à formação profissional específica a que se refere o presente artigo, qualquer que seja a sua designação e duração, são assegurados, no âmbito da administração local, pela Fundação CEFA — Fundação para os Estudos e Formação Autárquica, devendo os respetivos regulamentos e condições de acesso ser objeto de portaria dos membros do Governo responsáveis pelas áreas da administração local e da Administração Pública.

4 — A formação profissional específica acima referida pode ser igualmente garantida por instituições de ensino superior, em termos a fixar em diploma regulamentar.

5 — Os titulares dos cargos dirigentes frequentam um dos cursos a que se refere o n.º 1 durante os dois primeiros anos de exercício de funções ou, em caso de impossibilidade por causa que não lhes seja imputável, no mais breve prazo.” (*Diário da República, 1.ª série — N.º 167 — 29 de agosto de 2012*).

Artigo 15º (Competências do Pessoal Dirigente)

“1 — Sem prejuízo do disposto no n.º 3 do artigo 4.º, os titulares dos cargos de direção exercem, na respetiva unidade orgânica, as seguintes competências: *a)* Submeter a despacho do presidente da câmara ou a deliberação do conselho de administração dos serviços municipalizados, devidamente instruídos e informados, os assuntos que dependam da sua resolução; *b)* Receber e fazer distribuir pelos serviços da unidade orgânica a correspondência a eles referente; *c)* Propor ao presidente da câmara municipal ou ao conselho de administração dos serviços municipalizados tudo o que seja do interesse dos órgãos referidos; *d)* Colaborar na elaboração dos instrumentos de gestão previsional e dos relatórios e contas; *e)* Estudar os problemas de que sejam encarregados pelo presidente dos órgãos executivos e propor as soluções adequadas; *f)* Promover a execução das decisões do presidente e das deliberações dos órgãos executivos nas matérias que interessam à respetiva unidade orgânica que dirige.

2 — Compete ainda aos titulares de cargos de direção: *a)* Definir os objetivos de atuação da unidade orgânica que dirigem, tendo em conta os objetivos gerais estabelecidos; *b)* Orientar, controlar e avaliar o desempenho e a eficiência dos serviços dependentes, com vista à execução dos planos de atividades e à prossecução dos resultados obtidos e a alcançar; *c)* Garantir a coordenação das atividades e a qualidade técnica da prestação dos serviços na sua dependência; *d)* Gerir com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afetos à sua unidade orgânica, otimizando os meios e adotando medidas que permitam simplificar e acelerar procedimentos e promover a aproximação à sociedade e a outros serviços públicos; *e)* Assegurar a qualidade técnica do trabalho produzido na sua unidade orgânica e garantir o cumprimento dos prazos adequados à eficaz prestação do serviço, tendo em conta a satisfação do interesse dos destinatários; *f)* Efetuar o acompanhamento profissional no local de trabalho, apoiando e motivando os Trabalhadores e proporcionando -lhes os adequados conhecimentos e aptidões profissionais necessários ao exercício do respetivo posto de trabalho, bem como os procedimentos mais adequados ao incremento da qualidade do serviço a prestar; *g)* Divulgar junto dos Trabalhadores os documentos internos e as normas de procedimento a adotar pelo serviço, bem como debater e esclarecer as ações a desenvolver para o cumprimento dos objetivos do serviço, de forma a garantir o empenho e a assunção de responsabilidades por parte dos Trabalhadores;

h) Proceder de forma objetiva à avaliação do mérito dos Trabalhadores, em função dos resultados individuais e de grupo e à forma como cada um se empenha na prossecução dos objetivos e no espírito de equipa; i) Identificar as necessidades de formação específica dos Trabalhadores da sua unidade orgânica e propor a frequência das ações de formação consideradas adequadas ao suprimento das referidas necessidades, sem prejuízo do direito à autoformação; j) Proceder ao controlo efetivo da assiduidade, pontualidade e cumprimento do período normal de trabalho por parte dos Trabalhadores da sua unidade orgânica; k) Autorizar a passagem de certidões de documentos arquivados na respetiva unidade orgânica, exceto quando contenham matéria confidencial ou reservada, bem como a restituição de documentos aos interessados.” (*Diário da República, 1.ª série — N.º 167 — 29 de agosto de 2012*).

Estrutura Interna e Organização dos Serviços Municipais (Aviso nº 26103/2010, artigo 14º) e (Despacho nº 95/2013), artigo 11º, à Divisão dos Recursos Humanos compete:

“a) Conceber, propor e incrementar um sistema integrado de gestão de recursos humanos; b) Estudar, propor e dar execução às políticas municipais relativas aos recursos humanos, designadamente quanto à gestão dos mecanismos disciplinares e de avaliação do desempenho; c) Estabelecer e gerir um adequado sistema de formação profissional; d) Proceder à gestão do quadro de pessoal e elaborar as propostas de alterações que se mostrem adequadas; e) Elaborar e propor o plano anual de desenvolvimento dos recursos humanos nas suas vertentes de recrutamento, promoções, progressões, formação e manutenção; f) Elaborar a proposta de orçamento anual dos recursos humanos, acompanhar a respetiva execução e propor eventuais alterações, em coordenação com a DF; g) Assegurar uma atividade regular de informação interna relativa à gestão de recursos humanos; h) Elaborar, anualmente, o balanço social dos serviços municipais; i) Assegurar os estudos, enquadramento e tarefas específicas relativas às políticas de saúde ocupacional, higiene e segurança e ação social; j) Colaborar com a DAAS nas ações a promover junto dos Trabalhadores do Município; k) Prestar colaboração aos serviços sociais dos Trabalhadores, sempre que tal seja solicitado;

l) Estabelecer normas e procedimentos que agilizem e assegurem rigor ao processo administrativo relativo ao pessoal; *m)* Estabelecer e gerir os sistemas de recrutamento, de seleção e de acolhimento aos Trabalhadores; *n)* Assegurar o expediente e as tarefas administrativas relativas à administração do pessoal, designadamente quanto ao recrutamento, seleção, admissão, promoções, progressões, contratos, mobilidade, provimento, posse, aposentação, exoneração, rescisão, demissão, avaliação do desempenho e ao cadastro e processos individuais dos Trabalhadores; *o)* Assegurar e executar as tarefas, trâmites e formalidades administrativos e processuais relativos a estágios profissionais, programas de ocupação de subsidiados e carenciados ou outras formas e modalidades de contratação; *p)* Assegurar o respeito pela legislação em vigor em matéria de gestão de recursos humanos; *q)* Em articulação com os dirigentes das unidades orgânicas estruturais, obter as referências organizacionais necessárias a uma afetação dos efetivos aos postos de trabalho e a uma dinâmica gestão das Carreiras profissionais; *r)* Apoiar os dirigentes e os sub -sistemas sectoriais na gestão de recursos humanos com vista a um cada vez melhor desempenho das suas atribuições, num quadro de progressiva desconcentração de atribuições e responsabilidades; *s)* Estudar, propor e regulamentar os horários de trabalho, numa perspectiva de melhoria do atendimento dos munícipes; *t)* Organizar e manter atualizados os processos individuais e cadastro do pessoal; *u)* Manter atualizado o mapa de pessoal; *v)* Promover a organização e alterações do mapa de pessoal; *w)* Organizar o processo anual de avaliação de desempenho e todas as operações inerentes ao mesmo; *x)* Apoiar a instrução dos processos enquadráveis no estatuto disciplinar; *y)* Proceder periodicamente ao levantamento das necessidades de formação em estreita articulação com os dirigentes dos serviços; *z)* Elaborar e propor planos anuais de atividades de formação (interna e externa) e os respetivos orçamentos; *aa)* Manter -se informada sobre os mecanismos centrais e outros de financiamento da formação profissional na administração pública e coordenar ações com as entidades gestoras desses programas; *bb)* Organizar e acompanhar as atividades de formação planeadas e assegurar todos os procedimentos administrativos e logísticos para a sua concretização e controlo pedagógico e financeiro e proceder ao averbamento da frequência nos processos individuais dos funcionários; *cc)* Informar da atualidade, para o Município, de propostas de frequência de ações de formação externa (cursos, seminários, conferências, colóquios, etc.), apresentadas pelos diversos serviços e promover os correspondentes procedimentos administrativos;

dd) Proceder à avaliação da formação e resultados; ee) Elaborar o relatório anual da formação; ff) Promover as participações e relatórios dos acidentes, doenças profissionais, incidentes e acontecimentos perigosos, acompanhar os respectivos processos e analisar as suas causas, propondo medidas preventivas; gg) Promover a realização e instruir os processos de juntas médicas em caso de acidente de serviço ou doença profissional, sempre que necessário; hh) Promover a elaboração de relatórios e estatísticas relativos a acidentes de serviço e doenças profissionais; ii) Desenvolver todas demais as tarefas que lhe forem atribuídas por despacho superior.” (Diário da República, 2.ª série — N.º 240 — 14 de Dezembro de 2010 e Diário da República, 2.ª série — N.º 2 — 3 de janeiro de 2013).

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro “Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública”

Artigo 5º (Princípios)

“*a) Coerência e integração, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e Trabalhadores na prossecução dos objetivos e na execução das políticas públicas; b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e Trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos Trabalhadores; c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e Trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas; d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objetivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e Trabalhadores, assente em indicadores de desempenho; e) Eficácia, orientando a gestão e a ação dos serviços, dos dirigentes e dos Trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos; f) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos; g) Orientação para a qualidade nos serviços públicos; h) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível; i) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua atuação perante os utilizadores; j) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos Trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;*

l) Participação dos dirigentes e dos Trabalhadores na fixação dos objetivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços; m) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.” (*Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007*).

Artigo 6º (Objetivos)

“a) Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a atividade dos serviços com os objetivos das políticas públicas; b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública; c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos Trabalhadores; d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e Trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida; e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e Trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade; f) Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade; g) Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da Administração Pública; h) Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.” (*Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007*).