



Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Mestrado em Gestão

Gestão de Potencial Humano numa Instituição Autárquica

**Estágio Curricular na DGFRH na Câmara Municipal de
Coimbra**



Coimbra, Fevereiro de 2010



Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Mestrado em Gestão

Gestão de Potencial Humano numa Instituição Autárquica

**Estágio Curricular na DGFRH na Câmara Municipal de
Coimbra**

Autora: Ana Carina Pereira, número 20042573

Orientadora da FEUC: Prof. Dra. Teresa Carla Oliveira

Orientadora na Entidade de Acolhimento: Dra. Ana Cruz

Agradecimentos

Ao longo de todos estes anos de Faculdade, passamos por muita coisa. Muitos nervos, muitas alegrias, algumas decepções. Passamos por momentos de festa, momentos de alegria com os verdadeiros amigos. Tudo isto nesta inesquecível parte da nossa vida que é a vida académica.

Agora que esta fase chega ao fim, quero agradecer a todos os que me apoiaram e que me deram força para superar todos os obstáculos que foram surgindo.

Agradeço à minha mãe por tudo o que fez por mim, por todo o apoio e paciência que teve comigo. E um carinho muito especial também aos meus avós e tios que sempre me ajudaram imenso e me apoiaram em tudo.

Quero também agradecer a ajuda de toda a Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos, em especial a ajuda da Dra. Ana Cruz, a minha orientadora na Câmara Municipal de Coimbra. Não posso deixar de agradecer a todos os professores da Faculdade de Economia incluindo à Prof. Dra. Teresa Carla Oliveira, a minha orientadora de estágio. A todos MUITO OBRIGADO!!!

Siglas Utilizadas:

CGA – Caixa Geral de Aposentação

CMC – Câmara Municipal de Coimbra

CT – Contrato a Termo

CIT – Contrato Individual de Trabalho

DF – Departamento Financeiro

DGFRH – Divisão de Gestão de Formação de Recursos Humanos

DMAF – Departamento Municipal administrativa e Finanças

GEPMP – Gabinete de Estudos e do Projecto Municipal do Plano

GP – Gestão de Pessoal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

LFL – Lei das Finanças Locais

LVCR – Lei Vínculos Carreiras e Remunerações

NCI – Normas de Controlo Interno

POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais

SCA – Sistema de Contabilidade Autárquica

SIADAP – Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SGD – Sistema de Gestão de Documentos

SGP – Sistema de Gestão de Pessoal

SUH – Serviço Urbano de Higiene

TSU – Taxa Social Única

UO – Unidade Orgânica

Índice:

1. Introdução.....	1
Parte I – Contextualização Teórica	3
Capítulo I. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.1. Um pouco de História sobre a Gestão de Pessoal	4
1.2. O que é a Gestão de Pessoal?.....	5
1.3. A Gestão de Recursos Humanos	7
1.3.1 Os modelos “Hard” e “Soft”.....	9
1.4. Conceito de Orçamento	10
1.4.1 Objectivos da Elaboração de Orçamento	11
1.5. Gestão de Pessoal versus Gestão de Recursos Humanos	12
1.6. As Práticas de GRH para um bom desempenho	16
1.7. Síntese Reflectiva	16
Capítulo II. Novos Rumos na Gestão de Desempenho	18
2.1. A Evolução do conceito Gestão de Pessoal e a importância das Pessoas	18
2.2. Da avaliação de Desempenho para uma Gestão de desempenho	19
2.3. Avaliação de Desempenho	21
2.4. Os objectivos da Avaliação de Desempenho	21
2.5. Quem é avaliado	23
2.6. O que é avaliado	23
2.7. Conflitos do Sistema de Avaliação	24
2.8. Mecanismos de Avaliação de Desempenho	26
2.8.1. O Processo de Avaliação por Objectivos	26
2.8.2. A Avaliação a 360°	28
2.9 Síntese Reflectiva	29

Parte II – Entidade de Acolhimento – Câmara Municipal de Coimbra.....	32
Capítulo III. A entidade de Acolhimento – Câmara Municipal de Coimbra.....	33
1. Caracterização da Câmara Municipal de Coimbra	33
1.1. Caracterização do Local de Estágio - DGFRH.....	34
2. Tarefas Realizadas	37
Capítulo IV – Da Teoria à Prática no contexto da Câmara Municipal de Coimbra	
.....	40
1.O SIADAP como prática de avaliação de desempenho na Administração Pública ...	40
1.1.O que é o SIADAP	41
2. Análise da Prática(SIADAP).....	42
3. O SIADAP versus Avaliação 360º.....	44
4.Orçamento e Mapa de Pessoal na Autarquia	47
4.1 Orçamento das Despesas com Pessoal.....	47
4.2 Limites das Despesas com Pessoal	49
4.3 Orçamentação e Gestão das Despesas com Pessoal	49
5. Mapa de Pessoal	51
6.Relatório de Gestão na Autarquia	53
7.Balanço Social na Autarquia	56
8. Síntese Reflectiva.....	56
9. Sugestões de Melhoria.....	57
Parte III.....	60
Capítulo V – Conclusão e Considerações Finais	61
Bibliografia	63
Anexos	65
Anexo I - Missão, Visão e Valores.....	67
Anexo II – Mapa dos Serviços da CMC	69

Anexo III	70
➤ Elaboração do Orçamento	70
➤ Tabela 1 – B - Proposta Orçamental das despesas com Pessoal.....	73
➤ Limites das Despesas com Pessoal	75
➤ Análise a algumas rubricas do Orçamento	76
➤ Execução Orçamental	87
➤ Despesas com o Pessoal para o ano de 2010 da CMC	90
Anexo IV – Exemplo de Tabela do Mapa de Pessoal	92
Anexo V – Relatório de Gestão.....	93
➤ Fórmulas utilizadas no Relatório de Gestão.....	93

1. Introdução

O presente relatório é desenvolvido no âmbito da disciplina Estágio Curricular, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio desenvolveu-se na divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Coimbra durante cinco meses.

Este estágio foi uma oportunidade de entrar em contacto com o mercado de trabalho de forma a complementar e aperfeiçoar as competências sócio – profissionais através de uma ligação entre o sistema educativo e formativo e o contacto com o mundo laboral.

Há que referir que o relatório de estágio destina-se não só a descrever as actividades desenvolvidas ao longo do estágio mas também a apresentar um tema para enquadrar o trabalho realizado com todo o conhecimento adquirido durante a licenciatura e mestrado.

Assim o tema deste relatório é: “A Gestão de Potencial Humano numa Instituição Autárquica”.

Hoje em dia, o ser humano é visto como uma forma das organizações alcançarem a excelência. No entanto, o capital humano nem sempre foi visto assim, como será desenvolvido na contextualização teórica.

Assistiu-se a uma evolução no paradigma da Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos e actualmente já há académicos a referirem que está a ocorrer uma evolução para Gestão de Pessoas.

É neste sentido que é importante analisar o potencial humano tendo em conta a evolução da área da Gestão de Pessoal onde o ser humano deixa de ser visto como um “simple recurso”. É através desta percepção que surge a necessidade de avaliar e gerir o desempenho dos activos humanos de maneira a conseguir motivá-los obtendo bons desempenhos organizacionais.

Podemos afirmar que a Avaliação de Desempenho, o Orçamento, o Mapa de Pessoal, o Relatório de Gestão e o Balanço Social são mecanismos de gestão de potencial humano.

É sobre estes elementos que este relatório irá incidir.

Este relatório está dividido em três partes:

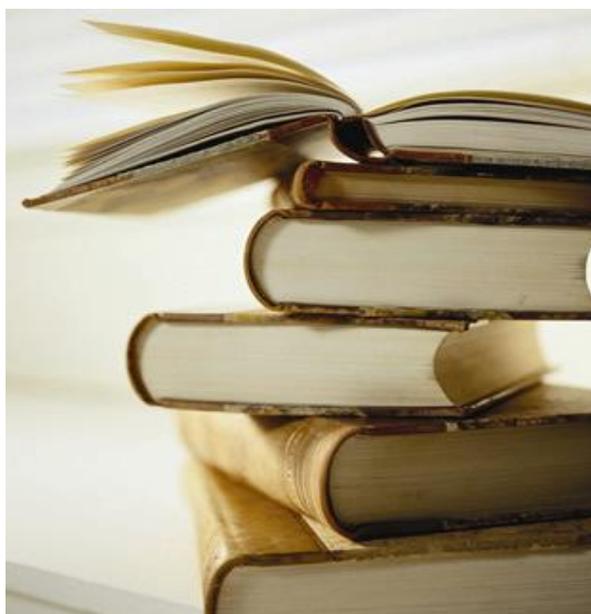


Na primeira parte é feita uma revisão da literatura referente à evolução do conceito de Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos bem como uma contextualização teórica sobre os Novos Rumos da Gestão de Desempenho.

A segunda parte tem como finalidade a apresentar e caracterizar a entidade de acolhimento e quais as tarefas realizadas ao longo do estágio. Pretende-se fazer uma ligação entre a contextualização teórica e o que realmente é realizado nesta entidade.

A terceira parte contém as conclusões e considerações finais do estágio, bibliografia e anexos.

Parte I - Contextualização Teórica



Capítulo I. A evolução da Gestão de Recursos Humanos

Ao longo dos anos, tem-se assistido a uma evolução do paradigma da gestão de pessoal. Esta área é uma das que sofreu mais alterações no mundo empresarial. Podemos dizer que houve uma evolução da Gestão de Pessoal para a gestão de Recursos Humanos e actualmente já é designada por Gestão das Pessoas.

Estas mudanças nas organizações devem-se essencialmente ao crescente desenvolvimento das organizações que procuram alcançar o sucesso e a excelência contemplando o ser humano como o “protagonista” de uma nova história organizacional.

Hoje em dia, a Gestão de Recursos Humanos tem várias designações para os seus colaboradores: “factor humano”, “activo humano” e “capital humano”. É através destes que as organizações se distinguem.

1.1 Um pouco de História sobre a Gestão de Pessoal

A história da gestão de pessoal reflecte uma tensão entre duas orientações potencialmente incompatíveis. Estas podem-se classificar como uma abordagem à função do pessoal e outra da gestão (Thomason, 1975) ou a abordagem “cuidar” versus “controlo” (Watson, 1977). O início da história reflecte uma abordagem “pessoal”, de “cuidar”, ou de “bem-estar”. Segundo Torrington, as raízes da gestão de pessoal (bem antes do surgimento de um papel de especialista) estão nas acções dos "reformadores sociais" de meados do século XIX, tais como Shaftesbury e Owen, que procuraram a legislação sobre as horas e condições de trabalho para melhorar a vida dos trabalhadores da fábrica (em especial mulheres e crianças).

Em 1912, Eduard Cadbury fez uma ligação importante entre o bem – estar e a eficiência. No seu livro “Experiments in Industrial Organisation, Cadbury referiu que o bem – estar dos trabalhadores e a eficiência estão em lados opostos do mesmo problema. Durante a I Guerra Mundial esta ligação tornou-se mais evidente. Ao longo desses anos, a ligação entre bem – estar e eficiência foi sendo alargada para incluir não só um bom ambiente físico de trabalho mas também actividades destinadas a obter uma boa ligação entre o trabalhador individual e a sua função específica.

Pode-se referir que os primeiros a terem a cargo a distribuição de benefícios pelos trabalhadores foram os *Welfare Officers*, que seguiam uma motivação caritativa cristã

de paternalistas empregadores, tais como as famílias Quaker de Calbury, a Rowntree e os irmãos Lever (Torington, 1989). Os *Welfare Officers* delinearam esquemas, por exemplo de subsídios de desemprego, cantinas, subsídios de doença e casas subsidiadas, como as de Bournville Village e ainda hoje continua a ser das mais eficientes e rentáveis empresas britânicas (Torington, 1989).

Segundo Torrington (1989), à medida que as organizações foram crescendo e complexificaram as suas estruturas, os gestores de pessoal assumiram funções mais burocráticas relacionadas com a definição de funções, selecção, formação e colocação de trabalhadores, deixando para trás as intenções paternalistas dos mais íntegros empregadores e procurando agir de acordo com ideais científicos baseando-se em teorias como a gestão científica de Taylor, (1911) – que se centra no factor de produção trabalho; a gestão administrativa de Fayol (1949) – com as suas funções: planear, organizar; comandar; coordenar e controlar – e o movimento de Relações Humanas (Mayo 1933).

A introdução de ciências sociais leva a duas possíveis interpretações: por um lado a escolha da gestão científica e administrativa mostra uma crescente preocupação com as noções de racionalidade e eficiência enquanto que a adesão a relações humanas reflecte uma limitação dos modelos racionais de controlo de gestão e de uma tradição continua de preocupação pelo bem – estar dos trabalhadores e seu desenvolvimento.

Foram os Welfare Officers em Inglaterra que deram origem ao conceito de gestão de pessoal.

1.2. O que é a gestão de pessoal?

A “gestão de pessoal” e a ”função de pessoal” são conceitos que são utilizados frequentemente como sinónimos. Na realidade não o são. A função de pessoal refere-se tanto a uma actividade (conforme a necessidade de uma organização), como a uma actividade que é institucionalizada que só alguns a podem exercer. Ou seja a presença de um “departamento de pessoal” (Legge 1978, pág. 18-19).

A gestão de pessoal enquanto actividade deve-se expandir para além das fronteiras dos departamentos de pessoal e envolver gestores de linha, finanças, marketing, etc. Não é limitada a um departamento específico.

Existem quatro modelos que definem a gestão de pessoal em diferentes perspectivas.

Segundo Legge, o modelo normativo refere-se ao que a gestão de pessoal aspira a fazer, e qual a sua essência, em que são questionadas “o que é” e também “o que devia ser”.

A gestão de pessoal, segundo este modelo, é vista como “a utilização óptima dos recursos humanos em busca dos objectivos organizacionais”.

Este modelo é visto como uma perspectiva unitarista, isto é, assume que existem diferenças de interesses entre os trabalhadores e a gestão.

O modelo descritivo – funcional apareceu no Reino Unido e reflecte uma perspectiva pluralista. Reconhece diferentes “stakeholders” e metas e justifica o papel de regulador da função de gestão de pessoal e considera que uma organização necessita de regulamentação para sobreviver.

O modelo crítico – avaliativo veio trazer uma visão radical relativamente aos modelos já analisados. Watson (1986) refere que a gestão de pessoal está preocupada em auxiliar aqueles que dirigem as organizações e que trabalham para cumprir os seus objectivos através do esforço humano dispensando os que já não são necessários.

A preocupação pode ser mostrada com o bem-estar humano, a justiça ou a satisfação mas apenas na medida em que tal seja necessário para controlar os interesses a serem cumpridos, sempre com baixo custo.

Watson reconhece a existência de diferentes partes interessadas na organização e que os seus interesses provavelmente são diferentes. A gestão de pessoal é uma actividade na qual a entidade patronal tem substancialmente mais poder do que o trabalhador e a relação de trabalho é essencialmente de exploração e não de regulamentação.

O modelo comportamental – descritivo define a função de gestão de pessoal através dos comportamentos daqueles que a exercem. Caracteriza-se como uma função menor porque é atribuída aos que querem castigar. Também se caracteriza por ter uma reduzida capacidade de intervenção por ser suportada por um corpo teórico inconsistente e traduzido por um conjunto avulso de técnicas e sem credibilidade já que é vista como um serviço e não como um factor de produção.

Nestes quatro modelos verifica-se a existência de três ideias principais ainda que muito limitadas para a definição de gestão de pessoal:

- Denota-se um conjunto de conhecimentos que evidenciam as intervenções das práticas de gestão de pessoal;
- A função de gestão de pessoal como reguladora de relações;
- A capacidade de intervenção dependente da credibilidade atribuída pelos actores organizacionais (“stakeholders”, trabalhadores, gestores de linha).

1.3. A gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), anteriormente designada por “gestão de pessoal”, e hoje já denominada em livros e artigos científicos por gestão das pessoas, sempre existiu em ambiente de trabalho, desde que houve chefes e subordinados.

A gestão de pessoal tem vindo a dar lugar à gestão de recursos humanos, ou melhor, à gestão estratégica de recursos humanos.

Como referimos no ponto anterior, na Gestão de Pessoal são conhecidos 4 modelos diferentes (normativo, descritivo – funcional, crítico – avaliativo e descritivo – comportamental). Teoricamente deverá ser possível identificar os mesmos modelos com a Gestão de Recursos Humanos. Na prática, verifica-se que isso acontece. Tendo em conta a diferença verificada entre os modelos normativos e as práticas das empresas, será feita a análise do modelo descritivo – comportamental segundo Legge.

De seguida iremos destacar algumas citações americanas e britânicas sobre o que é suposto ser a Gestão de Recursos Humanos de acordo com os modelos normativos:

Fomburn, Tichy e Devanna (1984)

“Quando as empresas desenvolvem novas estratégias sobre estruturas obsoletas e se constatarem ineficiências, estas também podem ocorrer na área dos recursos humanos. Assim, ao tentarmos implementar uma nova estratégia sobre sistemas de recursos humanos desactualizados é natural que se encontrem dificuldades.

Torna-se fácil entender como a gestão pode contribuir para o alinhamento da estrutura formal e dos sistemas de recursos humanos no que diz respeito à selecção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, isto é, na adequação de um método de gestão de recursos humanos à estrutura formal da organização, de forma a alcançar os objectivos estratégicos da mesma.”

Walton (1985)

“O novo modelo de gestão de recursos humanos assenta em políticas que estudam a relação de mútua vantagem com base no respeito, influência, recompensas, responsabilidade e metas, todas favoráveis a ambas as partes. Assim, o compromisso é enaltecido, levando a um maior desempenho económico e, naturalmente, a um maior desenvolvimento humano.”

Eis algumas das citações britânicas sobre os modelos normativos:

Guest (1987)

“As principais dimensões da gestão de recursos humanos passam pela preocupação com a integração. Os recursos humanos devem ser integrados nos planos estratégicos organizacionais, políticas de recursos humanos coerentes, gestores de linha internalizados com a importância dos recursos humanos, tudo se reflecte no seu comportamento. E, ainda, será necessário realçar que maior vantagem virá, se os empregados se identificam com a empresa e com os seus planos estratégicos, com base num compromisso do empregado, flexibilidade e capacidade de adaptação (ou seja, estruturas orgânicas, flexibilidade funcional), tendo como meta a qualidade (de pessoal, desempenho, padrões e imagem pública)”.

Comparando os modelos anteriores normativos de gestão de recursos humanos com a definição de Torrington e Hall (1987), podemos dizer que Gestão de recursos humanos é sobretudo dirigida às necessidades inerentes à gestão dos recursos, não sendo, necessariamente dirigida a empregados a serem fornecidos e utilizados.

Tem na sua natureza a preocupação com o planeamento e com o controlo dos recursos humanos, assumindo assim um papel importante na actividade de gestão geral como um todo.

Segundo os autores, também promove o tratamento das pessoas de acordo com a sua essência, isto é, as pessoas têm direito a um tratamento adequado como seres humanos, sendo eficazes como funcionários quando atingem a satisfação das necessidades pessoais no meio – organização.

Por fim, a Gestão de Recursos Humanos apoia a gestão estratégica dos recursos humanos considerando-a tão importante como qualquer outro aspecto da gestão. Colocar as pessoas certas nos lugares certos tendo em conta as suas competências, sendo mais importante do que interferir com os assuntos pessoais dos cidadãos.

Podemos então referir que as políticas de recursos humanos devem ser integradas com planeamento estratégico dos negócios e devem ser usadas para consolidar as culturas adequadas das organizações, ou modificar as que se mostram inadequadas, sempre que seja necessário.

1.3.1 Modelo “Hard” e Modelo “Soft”

Analisando as definições anteriores, surgem dois modelos diferentes que não são incompatíveis mas podem ser identificados com o que deve ser gestão de recursos humanos.

Sendo uma actividade que abrange todos os sectores de qualquer organização e todas as pessoas que nela trabalham, as organizações gerem os seus efectivos, de formas diferentes, o que levou os académicos e teóricos a definir os vários modelos de GRH. Segundo alguns autores, devem realçar-se dois modelos: o modelo ‘*hard*’ designado na literatura pelo modelo da *Michigam School of HRM* e o modelo ‘*soft*’ igualmente conhecido pelo modelo de *Harvard School of HRM*.

Enquanto que o modelo ‘*Hard*’ destaca os aspectos estratégicos e vê as pessoas essencialmente como um “recurso” que pode ser gerido como qualquer outro, o modelo ‘*Soft*’ enfatiza o aspecto “humano”, dando maior relevo os aspectos das relações humanas (Cabral Cardoso, 2000).

Fombrun (1984), afirma que o modelo “*Hard*” salienta a importância que a gestão de recursos humanos destina às políticas de recursos humanos, sistemas e actividades com estratégia de negócio nesses sistemas de recursos humanos, sendo estes usados na definição de objectivos estratégicos da organização. Contudo, isso requer políticas, sistemas e práticas consistentes que apoiem de forma lógica os objectivos organizacionais. (Hendry e Pettigrew (1986).

Neste modelo, o recurso humano era visto como um mero objecto formal de planeamento de recursos humanos, como um grande factor de produção, simultaneamente com a terra, o capital e um custo pela prática de negócios. Em vez de ser “o único recurso capaz de transformar factores de produção inanimados, em riqueza” (Tyson e Fell, 1986).

Esta noção de recursos remete-nos para o modelo de Torrington e Hall, que se refere à procura de factores de produção adequados (em número e habilidades) e ao menor custo.

Comparando as duas versões podem-se distinguir os seguintes aspectos: o modelo “*Hard*” é um modelo rígido que enfatiza os aspectos quantitativos, calculistas e de estratégia de negócios, o que em termos de recursos humanos se traduz por uma gestão racional tal como a que é feita para qualquer outro recurso económico. Por seu lado, o modelo “*Soft*” é modelo flexível que salienta ainda a importância de integrar as

políticas de GRH envolvendo os objectivos de negócios. Trata os empregados como activos valorizados, o seu empenhamento, adaptabilidade e habilidade são vistos como uma fonte de vantagem competitiva (Storey, 1989).

Segundo Guest (1987), o modelo “*Soft*” fomenta o desenvolvimento de carácter humano e também realça a importância da integração de políticas de recursos humanos com objectivos organizacionais. Os trabalhadores são vistos como activos valorizados e fonte de vantagem competitiva através do seu compromisso e empenho, adaptabilidade e alta qualidade (de aptidões e habilidades, desempenho).

O conceito principal da versão “*Hard*” é a integração. Quanto à integração Legge (1989) entende que esta é problemática. Dado o uso actual do conceito, o valor da integração contém uma contradição lógica. A integração parece ter dois significados: integração com a estratégia de negócios e integração ou complementaridade, que traduz a consistência das políticas mutualistas de emprego que pretendem gerar o empenhamento, a flexibilidade e a qualidade. Este duplo significado da palavra “integração” tem sido exposto por Bair e Meshoulam(1988), como o ajuste interno e externo das políticas de gestão de recursos humanos. Podemos dizer que a abordagem “*Hard*” enfatiza na expressão “gestão de recursos humanos” a palavra Recursos que considera como um custo enquanto que a abordagem “*Soft*” dá maior relevância à palavra Humanos, que considera como um investimento. Esta contradição entre o modelo “*Soft*” e “*Hard*” dificultam a descoberta do significado da gestão de recursos humanos que são nitidamente expressa no mapeamento de Storey (1992) sobre as várias definições de gestão de recursos humanos.

1.4 Conceito de Orçamento

A GRH, para fazer o seu planeamento em termos económico – financeiros, baseia-se em orçamentos. Estes especificam o custo das actividades e as verbas disponíveis para cada actividade.

Franco (1998), refere que no Sector Público Administrativo o orçamento, elaborado numa óptica de gerência ou de caixa e de acordo com as regras e princípios da lei de Enquadramento Orçamental, é “uma previsão, em regra anual, das despesas a realizar pelo Estado e dos processos de as cobrir, incorporando a autorização concedida à Administração Financeira para cobrar receitas e realizar despesas e limitando os poderes financeiros da Administração em cada período anual”.

Antes da elaboração de um orçamento deve-se estabelecer objectivos e determinar o momento em que devem ser atingidos.

O orçamento de uma autarquia não é mais do que uma previsão anual das despesas e das receitas indispensáveis para uma boa persecução dos serviços públicos autárquicos.

O Orçamento, enquanto documento financeiro, é fundamental, para facultar o equilíbrio entre o curto prazo e o longo prazo

1.4.1 Objectivos da elaboração de Orçamentos

Segundo Jordan *et al.* (2005: 81-88), os objectivos da elaboração de orçamentos são:

- **Motivar:** Como já foi referido, os planos de acção resultam das actividades a desenvolver pelos responsáveis, a fim de atingirem os objectivos fixados nas suas áreas. A fixação dos objectivos implicará motivação e envolvimento de todos os colaboradores, desde que cada um se sinta comprometido e responsável pela sua área, bem como pela “saúde global da organização”. Tal permitirá uma melhor ligação com os clientes e uma apetência pelos produtos da organização e, conseqüentemente, passar uma boa imagem da organização para o exterior, aumentando por certo as vendas.
- **Descentralizar:** Ao fixarem-se os planos de acção, há uma responsabilização dos gestores dos diversos centros de responsabilidade naturalmente, uma maior descentralização, embora em coordenação. A descentralização permite o acompanhamento dos processos e das necessidades dos clientes. Quando acompanhada de delegação de poderes, haverá uma melhor relação com os clientes, o que acarretará, um aumento do rendimento da organização.
- **Coordenar:** Os orçamentos ajudam os gestores a atingir os objectivos através da coordenação e programação de actividades, o que permite reduzi custos, melhorar a qualidade, diminuir prazos de entrega e criar os melhores atributos para os produtos. Um desafio chave da gestão é fazer com que todas as partes da organização trabalhem de acordo com a estratégia.
- **Melhorar a execução da estratégia:** A elaboração de orçamentos, ao permitir avaliar com antecipação o impacto de cada alternativa estratégica no desempenho financeiro da organização, auxilia os responsáveis a definirem mais correctamente os objectivos e as iniciativas a desenvolver.

- **Controlar:** Os orçamentos permitem a comparação, com base num conjunto de indicadores de controlo, dos valores predeterminados com os valores reais, apurando-se, assim, os respectivos desvios. A análise dos desvios possibilita detectar anomalias, adoptar medidas correctivas e, eventualmente, formular novos objectivos e, conseqüentemente, novos planos de acção, a fim de aumentar, por exemplo, a eficácia e eficiência das organizações. Isto permite uma ligação entre o curto e o longo prazo, ou seja, o controlo orçamental é uma ajuda para a acção, principalmente, quando ligado ao BSC.

1.5 Gestão de Pessoal versus Gestão de Recursos Humanos

Segundo Karen Legge (1989), podemos delinear duas abordagens de forma a destacar as diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos.

A primeira dúvida que surge é de que forma os seus modelos normativos diferem e de seguida, se os seus modelos descritivo – comportamentais (as suas respectivas práticas) diferem. Assim, deparamo-nos com várias possibilidades: os modelos normativos podem ser análogos mas as práticas variam; os modelos normativos podem ser distintos mas as práticas são similares; quer os modelos quer as práticas podem ser iguais ou diferentes.

Da análise dos modelos normativos verificamos que há claras similitudes entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos:

- Ambos os modelos dão relevância à necessidade de integração das práticas de gestão de pessoal / gestão de recursos humanos, com os objectivos organizacionais. Particularmente no caso dos críticos americanos, não se pode mesmo dizer que a linguagem mudou. Pigors e Myers (1969) falam em determinar vantagem competitiva e Megginson (1972) em orientar para o “total business environment”;
- Ambos investem na gestão de linha;
- Ambos os modelos enfatizam a importância dos indivíduos desenvolverem totalmente as suas capacidades para a sua própria satisfação individual e para darem o seu melhor contributo para o sucesso da organização;
- Ambos identificam como um meio para integrar as práticas de gestão de pessoal/gestão de recursos humanos com os objectivos organizacionais, colocar as pessoas certas no lugar certo. Este é um processo dinâmico, que exige

adaptabilidade e flexibilidade dos trabalhadores para se adaptarem às necessidades correntes das organizações inseridas num ambiente dinâmico e em constante mudança.

Para a autora e de uma forma geral, a resposta à questão: há diferenças entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos, parece ser não. No entanto, existem algumas diferenças:

- A gestão de recursos humanos enfatiza a importância do desenvolvimento dos trabalhadores e da equipa de gestão, enquanto a gestão de pessoal parece ser uma actividade dirigida da gestão para os seus subordinados: os trabalhadores, na qual estes últimos não participam;
- Embora, quer a gestão de pessoal, quer a gestão de recursos humanos enfatizem o papel dos gestores de linha, fazem-no de forma diferente. Na gestão de pessoal, o papel dos gestores de linha deriva do facto de que todos os gestores são gestores de pessoal. Na gestão de recursos humanos, o papel dos gestores de linha está relacionado com a dispersão da responsabilidade por todos os trabalhadores na perspectiva do uso proactivo da sua potencialidade;
- A gestão de recursos humanos enfatiza a gestão da cultura organizacional como actividade central para a gerência sénior.

Em síntese, e segundo a análise de Legge, estas diferenças indicam que a GRH, em teoria e comparativamente com a gestão de pessoal, seja uma tarefa central da gestão estratégica já que gere os recursos mais valiosos da organização (as pessoas) e porque a sua preocupação é atingir os objectivos estratégicos da organização, considerando os valores organizacionais identificados pelos gestores seniores.

Depois de analisar as definições de gestão de pessoal e de gestão de recursos humanos, Karen Legge, (1989: 22) chega à seguinte conclusão: *“a gestão de pessoal engloba a selecção, o desenvolvimento, a recompensa e a direcção dos trabalhadores de uma forma, em que eles não apenas atinjam a satisfação, e dêem o seu melhor no trabalho, como também, permitam à organização atingir os seus objectivos.”* Mais ainda, a gestão de pessoal é uma tarefa de todos os gestores e não apenas dos especialistas de pessoal. Por seu lado, a gestão de recursos humanos é direccionada predominantemente para as necessidades dos recursos humanos da gestão (não necessariamente trabalhadores) a serem analisadas e preenchidas. Enfatiza o planeamento, a monitorização, o controle, em vez da resolução dos problemas e da mediação. Está totalmente identificada com os

interesses da gestão, sendo, por isso, uma comum actividade de gestão e está relativamente distante da força de trabalho como um todo.

Pode-se concluir que se para alguns a gestão de recursos humanos foi simplesmente uma questão de mudança de designação, cépticos argumentam que apenas se tentou mudar a imagem de marketing da função: “*old wine in new bottles*” (Armstrong, 1987). As diferenças do significado entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos podem ser resumidas na seguinte tabela:

Figura 1 – As diferenças entre GP e GRH

	<i>Personnel management</i>	<i>Human resource management</i>
Time and planning perspective	Short-term reactive <i>ad hoc</i> marginal	Long-term proactive strategic integrated
Psychological contract	Compliance	Commitment
Control systems	External controls	Self-control
Employee relations perspective	Pluralist collective low trust	Unitarist individual high trust
Preferred structures/systems	Bureaucratic/mechanistic centralised formal defined roles	Organic devolved flexible roles
Roles	Specialist/professional	Largely integrated into line management
Evaluation criteria	Cost-minimisation	Maximum utilisation (human asset accounting)

Fonte: Guest (1987, p. 507)

Em suma, podemos realçar as principais diferenças de significado entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos com os seguintes termos: para a gestão de pessoal – negociação, administração, reactividade, curto prazo, burocracia, mecanicismo, centralização, controle, colectivismo e pluralismo e para a gestão de recursos humanos – planeamento, estratégia, proactividade, longo prazo, descentralização, flexibilidade, formação, envolvimento, participação, auto-controle, empenhamento, clima e cultura organizacional, unitarismo e individualismo.

Podemos referir que a gestão de recursos humanos promove uma utilização máxima dos recursos humanos o que faz com que exista um retorno. Por um lado a organização compromete-se a recompensar o colaborador e a dar-lhe boas condições de trabalho enquanto que os colaboradores se comprometem a dar o seu melhor para o desempenho organizacional. É o que podemos chamar de “contrato psicológico”.

Storey (1992) também estabeleceu diferenças entre a Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos que se encontram sintetizadas na seguinte figura:

Figura 2 – As 27 Diferenças entre GP E GRH

Dimensão	GP e RI	GRH
Crenças e Postulados		
1 Contrato	Contratos Escritos cuidadosamente concebidos	“Ir além do contrato”
2 Regras	Importante definir regras	Imagem do que “Posso fazer”; Impaciência com a “regra”
3 Gerir	Procedimentos	“Necessidade do negócio”
4 Comportamento de referência	Normas/costumes e práticas	Valores/Missão
5 Tarefas de Gestão <i>vis-à-vis</i> trabalham	Supervisão	Promoção
6 Natureza das Relações	Pluralista	Única
7 Conflito	Institucionalizado	Reduzido
Aspectos Estratégicos		
8 Relações Chave	Gestão do Trabalho	Clientes
9 Iniciativas	Esporádica	Integradora
10 Plano Corporativo	Marginal para	Central para
11 Velocidade de decisão	Lento	Rápido
Gestão de Linha		
12 Papel da Gestão	Transaccional	Liderança Transformacional
13 Gestores Centrais	Pessoal/Especialistas em RI	Geral/Negócio/Linha
14 Comunicação	Indirecta	Directa
15 Standardização	Elevada (e.g., “semelhança” como relevante)	Baixa (e.g., “semelhança” não tida como relevante)
16 Competência valorizada	Negociação	Facilitação
Aspectos Chave		
17 Selecção	Isolada, tarefa marginal	Integrada, tarefa principal
18 Pagamento	Avaliação do trabalho (níveis fixos)	Relacionada com Desempenho
19 Condições	Negociadas separadamente	Harmonizadas
20 Gestão do Trabalho	Contratos Colectivos	Contratação Individual
21 Dinâmica da relação com os sindicatos	Regularizada	Marginalizada
22 Categorias e Níveis de Trabalho	Muitos	Poucos
23 Comunicação	Circulação restrita	Circulação Crescente
24 Concepção da Tarefa	Divisão do Trabalho	Trabalho em Equipa
25 Gestão de Conflito	Acordos Temporários	Gestão da Cultura e Clima
26 Formação e Desenvolvimento	Acesso controlado aos cursos	Organizações Aprendentes
27 Espaço para Intervenções	Procedimentos do Dep. Pessoal	Parte geral da Cultura, Estrutura e Estratégia de Pessoal

Fonte: Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2004), Storey, (1992)

1.6. Práticas de GRH para um Bom Desempenho

Para que as organizações possam alcançar um bom desempenho organizacional é necessário que a Gestão de Recursos Humanos, quando recruta novos colaboradores, faça uma selecção baseada na qualidade, nas atitudes / aproximação ao trabalho.

Utilize testes psicológicos na selecção de todos os colaboradores e lhes dê uma formação intensiva. Só assim poderá ter informações sobre as competências dos colaboradores permitindo assim reter os melhores.

A motivação dos colaboradores é bastante importante para um bom desempenho organizacional. Para que tal aconteça, as organizações devem proceder a uma avaliação formal dos seus colaboradores pelo menos uma vez por ano. Deve recompensar os colaboradores de acordo com o seu trabalho e desempenho, daí ser fundamental haver um feedback das avaliações de desempenho.

Na organização, os colaboradores também devem saber qual é a sua função para que possam fazer uso pleno das suas capacidades e aptidões. Devem existir pessoas / equipas responsáveis pela qualidade do desempenho.

A organização deve informar os colaboradores sobre o seu desempenho e as expectativas da organização. Deverá haver um envolvimento de todos para um bom desempenho organizacional e, quando possível, as organizações devem fomentar promoções internas.

Após falarmos nas práticas de Gestão de Recursos Humanos para um bom desempenho organizacional, também é importante ter modelos de avaliação de desempenho eficazes para avaliar os colaboradores. Assim fica uma questão em aberto: Que modelos de Avaliação de Desempenho, ou melhor, que modelos de Gestão de Desempenho as organizações devem possuir?

É sobre a Avaliação e Gestão de Desempenho que nos iremos debruçar no capítulo dois desta contextualização teórica.

1.7 Síntese Reflectiva

“Os recursos humanos, vistos, outrora como trabalhadores das organizações, passaram a ser considerados hoje como parceiros destas, ou seja, como alguém que tem parte nos seus recursos e resultados” (Peter Drucker, 1999)

Num mundo cada vez mais globalizado as organizações tendem cada vez mais a reconhecer as pessoas como a principal fonte de vantagem competitiva. A ideia dos trabalhadores serem apenas um factor de produção foi ultrapassada, com a evolução do conceito de Gestão de Pessoal.

Foi na década de 80 que se assistiu a uma grande mudança na GRH. Fruto do desenvolvimento tecnológico, da competição entre as empresas pela conquista de mercados, com a utilização das novas tecnologias pelas empresas

Os empregados foram os primeiros a sofrer as consequências destas alterações de uma nova gestão, ao ter que se adaptar a funções mais exigentes, a um trabalho mais flexível, e com menos segurança de emprego.

Passa então a função pessoal a ser designada de GRH, pois toda esta perturbação na gestão das empresas, reflecte-se essencialmente na gestão das pessoas, iniciando-se em fins da década de 80 e início da de 90 uma nova fase da GRH.

Ao longo da contextualização teórica procurou-se falar da evolução da gestão de pessoal para a gestão de recursos humanos, dando alguma relevância aos modelos que procuram definir a gestão de pessoal (modelo normativo, modelo descritivo funcional, modelo de avaliação crítica, modelo comportamental).

Quando se fala na gestão de recursos humanos as duas abordagens que mais se destacam são: os modelos “*Hard*” e “*Soft*” da gestão de recursos humanos.

O modelo “*Hard*” vê os recursos humanos como factores produtivos, como um recurso de produção, isto é, vê os trabalhadores como recursos estratégicos do negócio para conduzir os seus objectivos estratégicos.

O modelo “*Soft*” vê os recursos humanos como uma vantagem competitiva.

Como já referimos existe uma evolução no conceito de gestão de pessoal para gestão de recursos humanos e actualmente gestão de pessoas.

Segundo Legge, o conceito de gestão de recursos humanos surge como uma nova estratégia das relações de trabalho sempre com o objectivo de atingir a vantagem competitiva das organizações.

É importante salientar que o conceito de gestão de recursos humanos está a evoluir. Cada vez mais as organizações traçam os seus planos a longo prazo pretendendo o envolvimento de todos os colaboradores realçando a necessidade destes conhecerem a visão, missão e a estratégia da organização.

As pessoas nas organizações devem ser tratadas “*não como um investimento de capital ou autómatos, mas como a fonte primária de ganhos de produtividade. (...) Por outras palavras, se se quiser produtividade e a compensação financeira que a acompanha, então é preciso tratar os trabalhadores como sendo o capital mais importante*” (Peters e Waterman, 1987: 219).

Capítulo II. Novos Rumos na Gestão de Desempenho

2.1. A evolução do Conceito de Gestão de Pessoal e a importância das pessoas

Como já referimos anteriormente, existiu uma evolução no conceito de Gestão de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos e actualmente para Gestão das Pessoas.

Pode-se dizer que a Gestão das Pessoas é uma das áreas que tem sofrido mais modificações. A Gestão das Pessoas visa a valorização dos profissionais e do ser humano que é o trabalhador dotado de habilidades e capacidades intelectuais. Actualmente as organizações tendem a fazer uma gestão com as pessoas. Isto significa que as organizações se gerem tendo em conta todos os seus colaboradores e parceiros (*stackholders*).

A razão do sucesso de qualquer organização é as pessoas que nela trabalham. Pois se uma organização não sobrevive sem recursos financeiros, muito menos sobreviverá sem pessoas.

São os trabalhadores /as que fazem girar a competitividade, daí serem considerados como um recurso estratégico, tornando-se necessário saber as suas expectativas, grau de motivação e de satisfação, por exemplo ao nível das instalações, das chefias, dos colegas de serviço, etc. (Bilhim, 2006).

Efectivamente as pessoas são consideradas como o activo mais importante das organizações, pois é nelas que reside a vantagem competitiva.

Actualmente o colaborador é mais participativo, possui uma maior autonomia nas suas actividades, coopera nas decisões, conhece bem a empresa/entidade e auxilia nas suas actividades.

Os colaboradores são inimitáveis e possuem características próprias como “Know-how”, talento e habilidade que permite diferenciar as diferentes organizações.

Segundo Peter Drucker “as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável” que uma empresa pode dispor no longo prazo. (Câmara, pág. 51, 2001)

“A Gestão de Recursos Humanos deixa de ser um conjunto de actividades (recrutamento, planeamento, avaliação de desempenho, etc) (...) passando a ser um conjunto de novos papéis desenvolvidos pelos serviços de linha e por serviços de staff, que têm por fim de dotar a organização dos recursos estratégicos para a sua actividade e criar as condições para que estes possam contribuir para a criação de valor que pode dar á sua organização uma vantagem competitiva sustentável” (Tavares, Maria, 2006)

2.2 Da Avaliação de Desempenho para uma Gestão de Desempenho

Nos últimos tempos tem-se assistido a uma preocupação crescente por parte dos profissionais de recursos humanos e académicos em estabelecer uma ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional.

O conceito de Gestão de Desempenho apareceu nos anos 90 como uma abordagem não só integrada nas políticas de gestão de pessoas, mas também no contexto global dos negócios.

A avaliação de desempenho era tradicionalmente associada a um processo relativamente simples, em que o gestor de linha anualmente avaliava o desempenho dos seus subordinados através do preenchimento de um formulário específico e no ano seguinte repetia o mesmo processo.

No entanto, a avaliação de desempenho evoluiu, tornando-se uma parte integrante dos sistemas de Gestão de desempenho, com consequências de longo prazo tanto para as organizações como para os indivíduos que nelas trabalham.

Assim pode-se dizer que a avaliação de desempenho torna-se mais do que um simples ritual anual de avaliação. Passa a ser vista como uma parte da gestão de desempenho.

No entanto muitas organizações consideram o termo “gestão de desempenho” como um sinónimo de avaliação de desempenho ou gestão de recompensas.

Mas a gestão de desempenho é muito mais abrangente do que estes dois elementos.

Williams (2002) define gestão de desempenho como uma visão partilhada dos objectivos da organização, ajudando cada colaborador a perceber e reconhecer o seu contributo para a concretização dos mesmos.

Armstrong (1998) refere que a gestão de desempenho pode ser definida como uma abordagem estratégica e integrada para aumentar a eficiência das organizações, melhorar o desempenho das pessoas no seu local de trabalho, desenvolver as capacidades de cada um individualmente e em equipa podendo também ser visto como um processo contínuo de aperfeiçoamento.

Segundo Armstrong e Baron (2005:17) os principais objectivos / valores da gestão de desempenho são os seguintes:

- Comunicar uma visão partilhada dos objectivos e valores da organização;
- Definir as expectativas do que deve ser entregue e como deve ser entregue;
- Assegurar que as pessoas estão cientes do que constitui um elevado desempenho e o que é necessário para o atingir;
- Melhorar a motivação, o envolvimento e comprometimento, proporcionando um meio de reconhecimento de esforços e conquistas através do feedback;
- Ajudar as pessoas a controlar o seu próprio desempenho e incentivar o diálogo sobre o que precisa de ser feito para melhorar o desempenho.

A principal razão para que se considere a avaliação de desempenho uma parte integrante da gestão de desempenho tem sido o ambiente de elevada competição entre empresas. Isso tem feito com que as empresas dêem mais atenção à avaliação de desempenho como parte integrante da gestão de desempenho. Para isso estão sempre atentos ao desenvolvimento da sua equipa e promovem medidas de forma a melhorar o seu desempenho. A avaliação de desempenho individual continua a ser a principal base dos sistemas de gestão de desempenho mas também é usada para ajudar a tomar decisões de recompensa, especialmente no sector privado (IRS, 2003a:9).

Segundo Bach (2004), esta pressão era confinada ao sector privado. Contudo, está a ser alargada para o sector público em que os empregados se encontram sobre pressão para cumprir uma serie de metas de desempenho.

A gestão de desempenho para ser eficaz deve estar sempre presente ao longo do ano e não anualmente como é o caso da avaliação de desempenho levando a uma constante interacção entre colaborador e gestor de maneira a que possa aperfeiçoar o seu desempenho. Implica a existência de um plano, formação e um acompanhamento constante para a concretização dos objectivos podendo proporcionar recompensas.

2.3. Avaliação de Desempenho

“ Uma vida não susceptível de exame não vale a pena ser vivida “ Sócrates – Filósofo

Sendo a avaliação de desempenho uma parte integrante da gestão de desempenho vamos ver em que consiste a avaliação de desempenho.

O sistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de Pessoas.

A tarefa de gerir pessoas não é tão linear quanto parece, pois é importante analisar profundamente o contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito as relações, comportamentos e competências técnicas dos profissionais ao dispor da entidade. Esta análise deve ser realizada anualmente, de forma a ajustar as características profissionais dos trabalhadores.

Surge então a necessidade de “avaliar se os cargos são bem ou mal desempenhados; o mesmo é dizer, se atingiram ou não os objectivos estabelecidos pela empresa, do modo esperado. E é neste contexto que os sistemas de avaliação de desempenho encontram o seu verdadeiro lugar.” (Câmara, pág. 337, 2001)

A avaliação de desempenho pode influenciar significativamente a produtividade, quer de forma directa como processo de controlo de desempenho como de forma indirecta através das suas ligações com a selecção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização.

2.4. Os objectivos da avaliação de desempenho

O principal objectivo da avaliação de desempenho continua a oscilar entre a preocupação com o desempenho a curto prazo e as orientações para o desenvolvimento. Num estudo efectuado, Grey (1994) refere que apesar da avaliação de desempenho ter surgido como uma ajuda para a gestão de carreiras, esta foi usada para disciplinar os trabalhadores. No entanto, há que referir que a avaliação de desempenho não serve para penalizar os trabalhadores mas sim para poder melhorar o desempenho organizacional e obter lucros.

Também através da avaliação de desempenho é possível identificar o grau de contribuição de cada colaborador na organização, identificar os colaboradores que possuem determinados talentos, identificar em que medida programas de formação têm

contribuído ou podem contribuir para a melhoria de desempenho dos mesmos, promover o auto – desenvolvimento dos colaboradores, remuneração e promoção e também para a elaboração de planos da acção para desempenhos mais satisfatórios.

Para Carvalho e Nascimento (2002, p. 242) avaliação de desempenho “constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

A avaliação de desempenho tem diversas utilidades:

- Identificar os empregados que necessitam de formação; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir novos talentos na organização; facilitar o auto desenvolvimento dos empregados;
- Fornecer feedback aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (Marras 2000, p. 174)

Pode-se dizer que a Avaliação de desempenho é uma actividade que tem por finalidade verificar qual o grau de eficácia do funcionário na persecução do seu desempenho. Muitas empresas possuem dois sistemas de avaliação: o formal consiste em avaliar de forma regular e sistemática o desempenho dos funcionários; o sistema informal baseia-se na reflexão constante feita pelo gestor sobre o desempenho do funcionário. As relações interpessoais e as políticas influenciam este sistema.

Para os especialistas em recursos humanos, o aumento da utilização da avaliação de desempenho é bem vista porque proporciona um conjunto de dados incluindo a formação e desenvolvimento da análise da necessidade, plano de carreira e sistemas de remuneração (recompensas). O estabelecimento de um sistema de avaliação representa o levantamento sistemático de informações sobre os funcionários que serve de base para as práticas de recursos humanos. É uma fonte de informação valiosa sobre a eficácia do recrutamento e selecção e das políticas de igualdade de oportunidades. Já os gestores de linha tendem a ver a avaliação como um meio para justificar decisões, recompensar bons funcionários ou para assinalar áreas em que os trabalhadores têm de melhorar.

Com tudo o que já foi dito, podemos dizer que as organizações, os avaliadores e os avaliados têm diferentes objectivos que pretendem alcançar com a avaliação de desempenho.

A definição dos objectivos a avaliar não é tão simples como parece especialmente no sector dos serviços. Pode ser difícil estabelecer objectivos de desempenho concretos e quantificáveis.

2.5. Quem é avaliado?

A avaliação de desempenho tradicionalmente associa-se ao Staff. Isto é numa perspectiva tradicional só os colaboradores é que eram avaliados.

Num estudo realizado em 1998 WERS verificou-se que nem todos os colaboradores da organização eram avaliados nomeadamente os directores.

O conselho de administração tem de comunicar no relatório anual como é que o processo de avaliação foi conduzido e agir sobre os resultados obtidos incluindo o afastamento de directores menos eficientes (Skapinker 2003).

A aplicação da avaliação de desempenho tem sofrido um grande desenvolvimento, se inicialmente esta era só aplicada ao Staff (colaboradores), actualmente está a ser aplicada a toda a “força de trabalho” existente incluindo directores e presidentes.

No entanto, para que a avaliação de desempenho seja uma mais valia é necessário comunicar a toda a “força de trabalho” como é que o processo de avaliação de desempenho está a ser conduzido, analisar os resultados obtidos das avaliações de desempenho e reflectir sobre esses mesmos e tomar medidas de acordo com os resultados.

2.6. O que é avaliado?

Na avaliação de desempenho tradicional, os traços de personalidade dos colaboradores (capacidade de liderança, lealdade etc.) eram avaliados com base nas suposições do “senso comum”. Contudo, estes traços eram considerados importantes para um desempenho eficaz.

Este tipo de avaliação foi muito criticado uma vez que era muito subjectiva.

O seu uso diminuiu entre 1970-1980, contudo não existe nenhum impedimento para os avaliadores fazerem as suas avaliações com base em traços de personalidade.

Desde de 1990 tem se assistido a um maior interesse sobre a avaliação da personalidade, mas tem sido impregnada com mais autoridade do que no passado, através da criação de

escalas para medir a inteligência emocional, sendo assim, possível quantificar estes aspectos (Fineman, 2004:721).

Contudo, os directores continuam a avaliar os seus colaboradores privilegiando os objectivos que foram estabelecidos no ano anterior (IDS 2003; IRS 2001).

Considera-se este método mais justo visto que os colaboradores têm uma participação significativa na definição dos objectivos.

Com efeito, há que ter em conta que os colaboradores procuram o sucesso do seu desempenho estabelecendo para eles próprios metas.

Esta situação pode levar a que estes negligenciem alguns aspectos do seu trabalho, como por exemplo, os objectivos do trabalho em equipa, bem como outros aspectos importantes do desempenho organizacional.

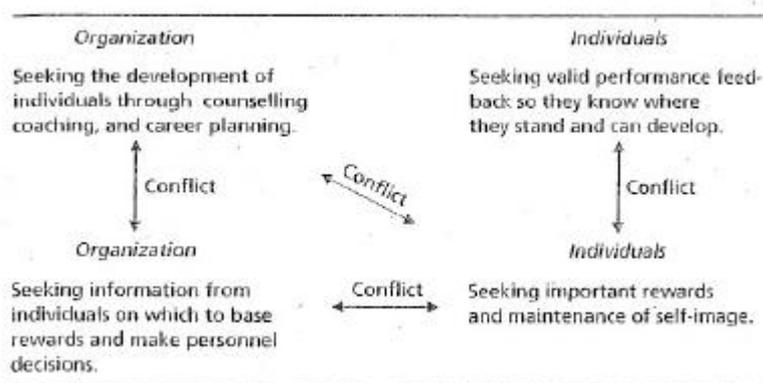
Este facto tem levado a que muitas organizações ajustem os seus objectivos de acordo com as metas dos seus colaboradores.

2.7. Conflitos do sistema de avaliação

O processo de avaliação é usado para uma variedade de processos conflituosos. A avaliação pode ser usada para motivar os colaboradores, para melhorar o desempenho através de objectivos claros para o futuro deixando definido o que se espera deles. Isto vem contrastar com um processo de avaliação que está principalmente preocupado com a distribuição de recompensas com base em avaliações passadas. Finalmente, a avaliação pode ser mais orientada para o desenvolvimento com as necessidades de formação para colmatar as deficiências identificadas no desempenho revelado pelo processo de avaliação.

Existe uma ideia pré – definida de que a avaliação de desempenho está directamente relacionada com a distribuição de recompensas e não como um factor motivacional e de melhoramento do trabalhador levando assim ao surgimento de conflitos como se pode verificar na seguinte figura:

Figura 3 – Conflicts in performance appraisal



Fonte: Beer (1981)

Frequentemente os diferentes elementos são misturados, transformando a avaliação de desempenho num conflito de interesses.

Actualmente, muitos dos gestores seniores, apesar de saberem que a avaliação de desempenho está a ser mal implementada, não se esforçam para aplicar a avaliação de desempenho de forma eficaz.

O avaliador é forçado a adoptar papéis conflituosos pois é visto tanto um juiz como um monitor do desempenho do colaborador mas também é visto como um conselheiro.

Segundo Longenecker et al. (1997), existe uma reutância por parte do avaliador em transmitir o feedback negativo aos colaboradores pelos seguintes motivos:

- Uma preocupação de que pode ser desmotivador;
- Um reconhecimento de que a sua própria falta de apoio e orientação podem ter contribuído para um mau desempenho;
- Uma preocupação mais simples para evitar conflitos.

Para que a avaliação seja o mais justa possível, é necessário que o avaliado saiba antecipadamente o que é que a organização espera dele (quais os seus objectivos), que conheça os parâmetros de avaliação e que saiba as datas das respectivas avaliações.

Supõe-se que empregados e empregadores têm a mesma vantagem quando estão sujeitos à avaliação de desempenho. Isto é verdade quando os elementos do processo de avaliação são abertos e objectivos e os problemas são corrigidos de uma forma eficaz e existe uma comunicação clara dos objectivos e da importância do processo de avaliação. Há que referir que a avaliação dos trabalhadores não depende apenas do avaliador mas sim do seu desempenho.

Há que salientar que a avaliação nem sempre é perfeita e como tal existem erros. Eis alguns exemplos:

- Diferentes padrões de rigor na avaliação isto é, há avaliadores mais exigentes do que outros o que pode conduzir a situações de injustiça que faz desacreditar o sistema;
- Pressões inflacionistas: como no passado o avaliado possuía classificações elevadas, o avaliador continua com essa tendência;
- Erro por semelhança. O avaliador classifica os seus subordinados da mesma forma como ele já tinha sido avaliado;
- Baixa motivação do avaliador. O avaliador pode atribuir avaliações inflacionadas pois tem noção que do resultado da mesma dependem prémios de desempenho significativos;
- Efeito Halo. Ocorre quando o avaliador pontua diversos aspectos de desempenho baseado na impressão geral do avaliado. O erro associado pelo efeito Halo pode ser positivo ou negativo, ou seja, pode originar uma classificação muito boa ou muito má.

2.8. Mecanismos de avaliação de desempenho

Todas as organizações têm o seu método de avaliação de desempenho que deverá ser adaptado às suas características. No caso da administração pública portuguesa é o SIADAP que muita discórdia tem suscitado. Este método será analisado mais a frente na parte II deste relatório.

2.8.1 O Processo de avaliação por objectivos

A gestão por objectivos de Peter Drucker (MBO) tem sido a base dos sistemas de avaliação de desempenho.

Este método foi criado em 1954 e desde essa altura que é o método mais utilizado pelas organizações para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Geralmente as organizações definem as suas metas para o ano seguinte que podem ser o retorno de determinado investimento, vendas, produção, crescimento ou outros factores possíveis de medir.

Segundo Fletcher (1999), para a organização adoptar um modelo de avaliação que tem subjacente a gestão por objectivos tem de ter em conta alguns aspectos:

- Medir e julgar a avaliação, dando feedback ao colaborador;
- Relacionar o desempenho individual com os objectivos da organização;
- Clarificar sobre as tarefas a realizar e as expectativas do que deve ser feito;
- Fomentar o desenvolvimento de competências e crescimento do colaborador;
- Proporcionar a comunicação entre o superior e colaboradores;
- Servir de base para eventuais aumentos de salário e promoções;
- Estimular a motivação dos colaboradores.

Para conseguir atingir os objectivos atrás descritos, é necessário que exista o seguinte:

- Discussão entre o colaborador e subordinado sobre a descrição das suas tarefas;
- Estabelecimento entre ambos dos objectivos a atingir;
- Reuniões regulares para acompanhar os progressos ou eventuais desvios;
- Estabelecer níveis para medir os progressos;
- Discussão entre o superior e o colaborador, no final do processo, afim de analisar os resultados do esforço do subordinado.

No entanto este método parece ser um pouco limitado visto que não tem em conta os objectivos dos colaboradores, o que eles procuram no trabalho, como alteram as suas necessidades de ano para ano e qual a importância dos objectivos organizacionais nas suas necessidades.

Este método assume que o colaborador vai trabalhar de forma eficaz para alcançar as metas traçadas. Caso tal não se verifique, supõe-se que o colaborador não se esforçou o suficiente para alcançar essas metas.



2.8.2. A avaliação a 360°

Um dos métodos de avaliação é a avaliação a 360° que também é conhecida de “feedback a 360°”. É uma inovação que permite melhorar a produtividade da organização.

Consiste numa avaliação realizada pelo conjunto de pessoas que interagem com o indivíduo que está a ser avaliado. Destina-se a fornecer aos colaboradores e à organização uma visão transparente do seu desempenho e com pareceres de vários ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Segundo Stephen Bach, o interesse na avaliação a 360° deve-se essencialmente a três factores:

- Mudanças nas estruturas organizacionais com maior fluidez na organização de trabalho, como equipas de projecto, e várias linhas de informação tornam inapropriado confiar no julgamento de uma só pessoa que pode não ser suficiente para medir o desempenho com precisão;
- A crença de que a avaliação a 360° supera muitas das limitações dos sistemas de avaliação tradicionais pois este é um método em que todos avaliam todos num processo dinâmico enquanto que nos métodos tradicionais só o superior hierárquico é que avalia;
- O uso desta avaliação é fortemente associado ao sector dos serviços e surge como uma resposta às exigências dos clientes.

Este método, segundo Bispo (2004), apresenta alguns objectivos como: otimizar a produtividade e orientar o desempenho dos colaboradores; outro dos objectivos é diagnosticar pontos onde é necessário melhorar e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional.

Também permite a adaptabilidade às mudanças e ajuda a implementação de sistemas de remuneração e promoções.

Esta avaliação permite ao avaliado receber o feedback de quem o avalia permitindo a este modificar o seu comportamento e adequá-lo para melhor alcançar os objectivos propostos. O feedback da avaliação é geralmente dado por consultores externos, para garantir uma maior objectividade e para evitar más interpretações dos avaliados.

É um método objectivo e flexível porque se adapta a qualquer tipo de organização em que todos podem dar a sua opinião.

É imparcial porque são várias as pessoas que fazem a avaliação de uma só pessoa e é um método anual e contínuo.

Este método de avaliação é anónimo permitindo assim às pessoas emitirem determinadas opiniões que não revelariam directamente ao avaliado. O anonimato serve para tranquilizar os participantes de que não haverá repercussões com o resultado do seu feedback. Serve para encorajar o feedback honesto.

Este método que aparentemente parece ser bastante vantajoso também possui desvantagens. É um método bastante trabalhoso porque se tratam várias opiniões.

As pessoas tendem a responder superficialmente não referindo exactamente como será o desempenho do colaborador. Assim os resultados saem comprometidos.

Como Kanouse (1998:3) refere, os mecanismos da avaliação a 360° estão sujeitos aos mesmos problemas que surgem a partir da avaliação de desempenho mais tradicional – má comunicação, avaliadores inexperientes e objectivos conflituosos.

2.9. Síntese Reflectiva

As pessoas são o activo mais importante de qualquer organização por isso é necessário geri-las da forma mais eficientemente possível de forma a obter a melhor produtividade. Cabe à Gestão de Recursos Humanos fornecer mecanismos para motivar os trabalhadores, sempre com o objectivo de obter os melhores resultados para a organização.

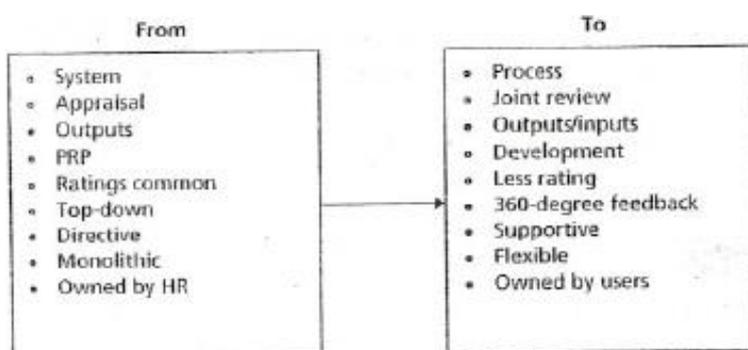
Deve existir um compromisso entre a organização e o trabalhador em que a organização fornece todos os meios para o bem-estar do trabalhador e o trabalhador se compromete a dar o seu melhor na execução das suas funções.

Quando se fala nos objectivos da avaliação de desempenho, temos que ter em conta os objectivos da organização, dos avaliadores e dos avaliados. Enquanto que para os primeiros o objectivo principal é reconhecer o contributo de cada colaborador para o sucesso da organização e eventuais falhas em termos de formação. Para os segundos passa pelo reconhecimento de determinadas competências para a realização de outras tarefas no futuro ou a comparação do desempenho dos vários colaboradores da equipa.

Apesar de muitas vezes esquecidos, os objectivos dos avaliados são conhecer o feedback do seu desempenho pelos seus superiores e obter a máxima informação para traçarem o seu plano de carreira.

Como tem sido referido, a avaliação de desempenho é uma componente da gestão de desempenho. Uma mudança no paradigma da avaliação de desempenho pode ser sintetizada na seguinte figura:

Figura 4 – Developments in performance management since 1991



Fonte: Armstrong and Baron (1998)

A avaliação de desempenho é uma tarefa essencial na Gestão de Recursos Humanos. Através desta surgem consequências relevantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores.

A avaliação a 360° parece ser uma metodologia bastante útil para todas as organizações pois é feita por um conjunto de pessoas que interagem com o avaliado e também por ele próprio. Permite identificar pontos fortes e pontos fracos do trabalhador dando a oportunidade ao trabalhador de poder melhorar os seus pontos fracos.

Este método de avaliação é anónimo permitindo assim às pessoas emitirem determinadas opiniões que não revelariam directamente ao avaliado.

Neste tipo de avaliação não está iminente uma recompensa monetária pelo desempenho mas sim o fornecimento do “feedback” de como o seu trabalho está a ser desenvolvido.

É uma ferramenta essencial para auxiliar na alteração de atitudes e comportamentos.

Para que este método seja eficaz é necessário ter sempre em conta as metas e objectivos da organização.

Qualquer que seja o tipo de avaliação, não deve ser encarada de uma forma negativa mas sim de uma forma positiva.

É provável que a avaliação de desempenho seja cada vez mais facilitada pelas novas tecnologias que torna mais simples desenhar uma rede mais ampla de medidas de desempenho tanto no interior como exterior da organização.

Parte II -
Entidade de Acolhimento
Câmara Municipal de Coimbra



Capítulo III – A entidade de Acolhimento – Câmara Municipal de Coimbra

1. Caracterização da Câmara Municipal de Coimbra

A Câmara Municipal de Coimbra localiza-se na Praça 8 de Maio, no entanto alguns dos seus departamentos e divisões que constituem os seus serviços situam-se no Pátio da Inquisição (Departamento de Obras e Gestão de Infra-estruturas Municipais e as respectivas divisões; Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos; Gabinete de Apoio Jurídico Infantiário; etc.), os restantes serviços encontram-se dispersos pela cidade (mapa em anexo II pág. 69).

Em 2001 a população residente em Coimbra era de 157 510 habitantes. A CMC tem responsabilidades sobre 31 freguesias que abrangem uma área de 315 km².

O Concelho de Coimbra é a capital de distrito e assegura algumas das funções / serviços mais importantes da região, nomeadamente na área do ensino destaca-se a Universidade de Coimbra e o Instituto Politécnico, na área da saúde (H.U.C).

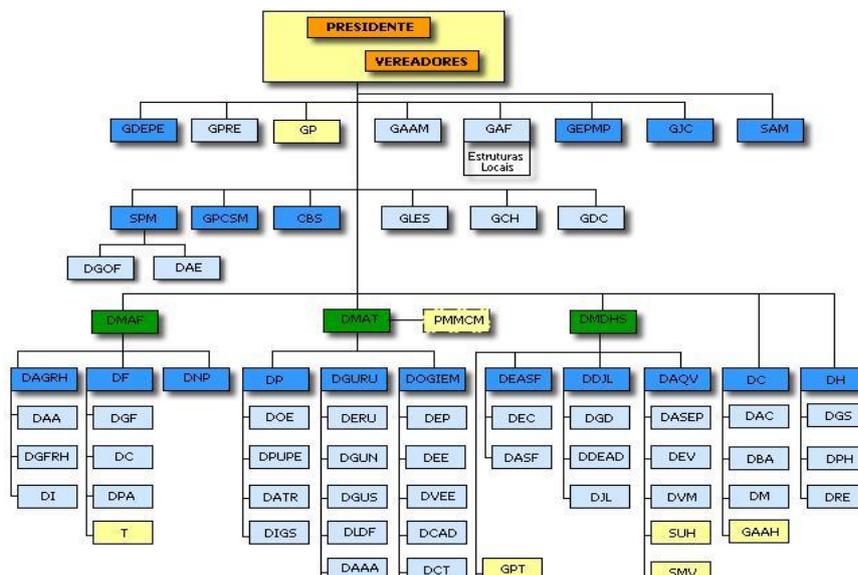
A CMC possui diversas actividades que vão ao encontro da satisfação das necessidades dos seus munícipes que têm como objectivo melhorar as condições de vida, de trabalho e de lazer dos seus munícipes, especialmente no que diz respeito, em matéria de ambiente e ordenamento do território, transportes, comunicação, educação, habitação, acção social e saúde (Decreto de lei nº 159/99 de 14 de Setembro).

Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm definido desde a sua origem a sua missão, visão e valores (ver anexo I, pág. 67).

A estrutura organizacional (Fig.5) dos serviços da câmara tem por finalidade dar a conhecer o funcionamento interno desta.

Assenta num modelo flexível, apto a dar respostas à crescente complexidade das funções públicas permitindo um aumento da eficiência e da eficácia dos serviços prestados. Quanto aos serviços e departamentos evidencia-se, a criação da Direcção Municipal de Administração e Finanças (DMAF), a Direcção Municipal de Administração do Território (DMAT) e por fim a Direcção Municipal de Desenvolvimento Humano e Social (DMDHS).

Figura 5: Organigrama CMC



Fonte: CMC

Em 2009 os efectivos da CMC integravam um total de 1457 funcionários (854 homens e 603 mulheres), sendo a taxa de emprego masculina de 58,61% e a taxa de emprego feminino de 41,39%.

Analisando a proporção de efectivos segundo o escalão etário, verifica-se que o escalão etário mais numeroso é dos 40-49 anos (484 funcionários – 292 homens/192 mulheres) e o menos numeroso é o dos 60-69 anos (43 funcionários – 23 homens/20 mulheres).

No que se refere ao panorama habilitacional da autarquia, a taxa de formação superior é de 24,02%, a taxa de formação secundária é de 39,96% e a taxa de formação básica é de 36,03%.

1.1 Caracterização do Local de Estágio -Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos

A DMAF subdivide-se em Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos (DAGRH), Departamento Financeiro (DF) e Departamento de Notariado e Património (DNP).

O DAGRH encontra-se subdividido nas seguintes divisões: Divisão Administrativa e de atendimento; Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos; Divisão de Informática.

Foi na divisão de Gestão e Formação de Recursos humanos que decorreu o meu estágio mais propriamente no Gabinete de Gestão de Pessoal.

Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos

A sua principal função é proceder á administração dos recursos humanos distribuídos pelos diferentes serviços da Câmara; propor critérios de selecção e recrutamento; uma adequada utilização dos instrumentos de modo a que haja a máxima qualidade e eficiência na prestação de serviços ao município; elaborar o balanço social e permitir que os trabalhadores tenham uma constante formação atingindo assim a valorização profissional e por conseguinte a melhoria das condições de trabalho e apoio social.

A **Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos** (DGFRH) integra:

➤ **Gabinete de Gestão de Pessoal ao qual compete:**

Estudar e propor o quadro de pessoal da Câmara Municipal; estudar e propor as metodologias de recrutamento e selecção de pessoal; realizar estudos tendentes á aplicação da legislação inerente ás carreiras profissionais dos funcionários; promover a classificação de serviço dos funcionários; realizar estudos e propor acções de reconversão profissional dos funcionários; realizar o balanço social da Câmara;

➤ **Gabinete de Gestão da Formação compete:**

Realizar o levantamento de necessidades, colaboração na definição de prioridades de formação e aperfeiçoamento profissional do pessoal da autarquia, e elaborar para aprovação o Plano Anual de Formação; planear e organizar as acções de formação internas e externas tendo em vista a valorização profissional dos funcionários e a elevação dos índices de preparação necessários ao exercício de funções e á melhoria do funcionamento dos diferentes serviços; proceder á avaliação anual da formação e elaborar o respectivo relatório; organizar as acções de acolhimento dos novos trabalhadores que se revelem necessárias; propor medidas e desencadear acções de apoio social aos trabalhadores da Câmara;

➤ **Serviço de Segurança, Higiene, Medicina e Saúde no Trabalho compete:**

Exercer funções que estão previstas na legislação aplicável, competindo-lhe conceber e propor para superior aprovação e dar execução a acções nos domínios da segurança, higiene e saúde no trabalho.

O ramo dos acidentes de trabalho engloba três grandes riscos: o acidente de trabalho (acidente de carácter profissional, que se traduz numa lesão); as doenças profissionais (podem atingir o trabalhador/a como consequência da actividade profissional); o acidente de trajecto (por ocasiões em que o funcionário se encontra em deslocações, tendo em conta o horário do trabalhador/a e o trajecto abrangido pelo seguro);

➤ **Secção de Remunerações e Abonos à qual compete:**

Promover o processamento de vencimentos e abonos dos funcionários; organizar os processos respeitantes a abonos de família, subsídios, abonos complementares e ADSE; organizar os processos relativos a ajudas de custo e horas extraordinárias; proceder ao seguro do pessoal e organizar os processos de acidentes em serviço (ex: recibos de indemnização – companhia de seguros); promover a inscrição obrigatória dos funcionários nas instituições previstas na lei; elaborar os mapas de quotização para as instituições de previdência social, sindicatos, companhia de seguros e outras entidades; assegurar o controle de assiduidade dos funcionários/ agentes (Decreto Lei nº 100/99) e respectivo gozo de licenças; promover a verificação de faltas nos termos do DL nº 100/99 e do Código do trabalho – faltas justificadas (por casamento; maternidade ou paternidade; nascimento; etc.) ou injustificadas (que determinam sempre perda de remuneração correspondentes aos dias de ausência);

➤ **Secção de Concursos e Organização à qual compete:**

Organizar e manter actualizados os processos individuais dos funcionários (cadastro); preparação e instrução dos procedimentos dos concursos; organizar os processos de provimento e contratos de prestação de serviços; informar os pedidos de licença, rescisão de contratos e exonerações; instruir os processos de aposentação; organizar o processo de classificação de serviço dos funcionários.

2. Tarefas Realizadas

Ao longo do estágio foram muitas as tarefas desenvolvidas. Entre elas:

- Verificação da posição remuneratória e da remuneração dos trabalhadores através do número de funcionário na aplicação informática SGP;
- Auxílio na elaboração do relatório trimestral das despesas com pessoal a ser enviado à DGAL em Setembro e Janeiro;
- Inserção de dados relativos às avaliações de desempenho de 2004 a 2008 dos trabalhadores da CMC no programa Excel;
- Elaboração do Orçamento das despesas com pessoal para 2010;

A elaboração do orçamento da despesa é algo muito trabalhoso. O orçamento de uma autarquia local é uma previsão da actividade financeira económica, cultural e social para o próximo ano. Neste caso 2010.

Para esta previsão é necessário preencher vários modelos (1 – A, 1 – B em anexo III, pág. 73). Estes modelos têm em conta as regras provisionais do POCAL (ponto 3.3). Abonos variáveis e eventuais (despesas de natureza não fixa) também deverão ser previstos.

Para se poder preencher a tabela da proposta orçamental das despesas com pessoal teve que se fazer um levantamento de todos os funcionários efectivos da CMC que trabalham nas várias unidades orgânicas da CMC e analisar qual o seu vencimento base e o índice remuneratório de forma a se poder preencher a proposta orçamental das remunerações com o pessoal (modelo 1-A) de cada unidade orgânica. Nesta tabela também se tem de ter em conta o subsídio de Natal de férias e alimentação e despesas de representação caso existam.

Depois disto, construiu-se uma tabela auxiliar onde consta os abonos variáveis ou eventuais. Eles são: horas extraordinárias, ajudas de custo, abono para falhas, subsídio de trabalho nocturno, prémios de desempenho de cada unidade orgânica. Teve-se em conta os valores de 2008 e 2009 gastos. Isto foi feito para se poder preencher as tabelas referentes à proposta orçamental das despesas com pessoal (1 – B).

Para se poder entender melhor como se prepara e elabora um orçamento nesta autarquia, uma melhor explicação encontra-se no anexo III, pág. 70.

Por decisão interna as despesas relacionadas com a segurança e higiene no trabalho e com a formação também são previstas nesta divisão.

➤ **Elaboração do Mapa de Pessoal 2010;**

Realizou-se uma análise dos Recursos existentes, ou seja, uma análise do pessoal existente em cada unidade orgânica.

Depois desta análise, preencheu-se o mapa de pessoal (modelo em anexo IV, pág. 92), tendo em conta uma listagem pré existente que continha todos os funcionários efectivos da CMC.

Para o preenchimento deste mapa de pessoal também se teve de analisar as situações de mobilidade e situações de Reforma. Foram seguidos os seguintes passos para preencher o mapa de pessoal:

1º Passo – Construção em Excel de um ficheiro com o nome “Unidades Orgânicas”. Criaram-se vários separadores com o nome das várias unidades orgânicas onde constava uma listagem com todos os funcionários de cada unidade orgânica;

2º Passo – Construção em Excel de um ficheiro com o nome “Categorias”. Criaram-se vários separadores com o nome das várias Categorias onde constava uma listagem com todos os funcionários de cada unidade orgânica;

3º Passo – Tendo em conta o já referido, preencheu-se um Mapa de Pessoal para cada unidade orgânica, seguindo a listagem já referida. Fez – se a contagem do numero de efectivos existentes de acordo com a sua categoria. E preenche-se a rubrica postos de trabalho existentes tendo em consideração a categoria dos trabalhadores;

4º Passo – Fez-se a verificação das necessidades de Recrutamento tendo em conta os objectivos de cada unidade orgânica para um bom funcionamento do serviço, dependentes dos recursos financeiros existentes. O número de recrutamentos necessários para cada unidade orgânica é dado pela secção de concursos. Seguidamente preenche-se no Mapa de pessoal na parte dos postos de trabalho necessários.

➤ **Elaboração do Balanço Social de 2008 da Polícia Municipal;**

➤ **Elaboração de uma lista com nomes (effectivos da Câmara Municipal à data de 31 de Dezembro, tendo em conta os funcionários que saíram e os que se aposentaram).**

- Auxílio na realização do cabimento prévio anual;

O cabimento consiste na cativação de determinada dotação visando a realização de uma determinada despesa e é feito com base no encargo provável a suportar pelo orçamento do ano (CMC, NCI, 2009).

- Confirmação do índice remuneratório dos trabalhadores e das avaliações de desempenho dos dirigentes através da consulta do seu processo individual;
- Cruzamento de dados a partir de uma listagem retirada da aplicação informática BIS. Confirmação se o número de funcionário que se encontrava nessa lista ainda se encontrava ao serviço da CMC utilizando a aplicação informática SGP;
- Elaboração de um ficheiro em Excel, tendo por base os dados de 2008 para cada unidade orgânica pretendendo assim fazer um levantamento de todos os dados relevantes para a elaboração do balanço social como por exemplo: Nome e número de funcionário, relação jurídica, grupo profissional, índice, remuneração base, posição remuneratória, habilitações, género, ano de nascimento, idade, entrada na função pública, tipo de horário, etc.
- Elaboração do Balanço Social de 2009;

Esta parte consistiu no preenchimento de quadros e gráficos com o objectivo de saber qual o número de funcionários da entidade, qual o tipo de relação jurídica de emprego possuem, qual a distribuição por grupos profissionais, habilitações, por carreira, por sexo, escalões etários e remuneração, etc.

Antes do preenchimento destas tabelas teve que se proceder a uma análise dos trabalhadores que entretanto se aposentaram ou que saíram durante o ano.

- Elaboração do Relatório de Gestão de 2009;

Para realizar esta tarefa, procedeu-se a um estudo sobre o perfil dos trabalhadores tendo em conta a distribuição de efectivos da CMC de 2006 a 2009. Fez-se uma análise sobre a distribuição dos efectivos segundo o cargo/carreira em 2009, género 2008-2009, estrutura etária, relação jurídica de emprego de 2009, distribuição de efectivos por habilitações, taxa de Formação, o tempo de antiguidade na Função Pública, taxa de

absentismo, etc. Analisaram-se as medidas de apoio de Emprego Providas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional. Elaborou-se um estudo sobre o absentismo, e os movimentos/alteração de situação de pessoal e sobre a formação profissional dos funcionários etc. Isto possibilita a confrontação destes dados com a produtividade de cada período.

Neste ponto do relatório de Gestão visa-se uma síntese de todos os factos mais relevantes relativamente ao pessoal. Através desta análise fica-se a saber quantos trabalhadores existem e em que situações se encontram.

- Preenchimento de tabelas sobre o absentismo para a qualidade (Maio e Junho).

O absentismo é definido como a ausência no trabalho e pode-se subdividir em: ausências autorizadas (férias e folgas previstas no estatuto) e ausências inevitáveis que pode ser relacionadas com a instituição, como os acidentes de trabalho, as doenças profissionais e greves, ou podem ter determinantes externas, como as obrigações cívicas, as doenças (atestado médico ou consultas médicas), falecimento de um familiar, etc.

Capítulo IV – Da Teoria à Prática no contexto da Câmara Municipal de Coimbra

1. O SIADAP como pratica de avaliação de desempenho na Administração Pública

Como já foi referido na contextualização teórica, a avaliação de desempenho é uma componente – chave da gestão de desempenho. Qualquer que seja o tipo de organização, deve ter definido um modelo de avaliação de desempenho eficaz de forma a motivar os colaboradores e obter a excelência organizacional.

A administração Pública tem sofrido várias reformas e é nesta sequência que surge o SIADAP.

O Sistema de Intervenção e Avaliação de Desempenho da Avaliação Pública começou a ser implementado nas Autarquias em 2006.

O SIADAP aplica-se aos Municípios, Serviços Municipalizados, Freguesias, Áreas, metropolitanas e Comunidades intermunicipais não se aplicando às entidades empresarial nem aos gabinetes de apoio.

A 4 de Setembro 2009 surge o Decreto Regulamentar n.º 18/2009: o novo SIADAP. Este veio trazer novos desenvolvimentos ao já existente e veio aprofundar o Sistema Integrado da Avaliação.

A partir de 2010, os municípios procedem à avaliação do desempenho em concordância com este novo regime. Este SIADAP traz novos e exigentes desafios às organizações públicas locais e aos seus dirigentes. Daqui para a frente, para além dos trabalhadores e dirigentes intermédios cujo desempenho era avaliado desde 2006, passam também a ser alvo de avaliação de desempenho as unidades orgânicas dos municípios e os seus dirigentes superiores. O destaque deste novo sistema é sobre a gestão do desempenho, sendo-lhe subsidiária a avaliação de desempenho. O novo SIADAP veio trazer um novo desafio técnico exigindo também redobradas capacidades de gestão por parte dos seus dirigentes.

1.1 O que é o SIADAP?

A gestão por objectivos (SIADAP) é um instrumento considerado adequado para a avaliação de desempenho dos funcionários e das organizações através dos planos e relatórios de actividades.

O SIADAP não é mais do que uma nova cultura de gestão orientada para os resultados com base em objectivos previamente definidos, incentiva envolvimento de todos os funcionários na missão do serviço. Pretende orientar a sua actividade em função de objectivos claros e critérios de avaliação transparentes, apostando no desenvolvimento profissional dos funcionários através da identificação de necessidades de formação. Pretende diferenciar níveis de desempenho fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito. Também tem como objectivo: potenciar o trabalho em equipa promovendo a comunicação e cooperação entre serviços, dirigentes e trabalhadores; detectar oportunidades de mobilidade e progressão profissional de acordo com as competências e méritos demonstrados; promover a comunicação entre chefias e subordinados.

O SIADAP visa a Coerência e integração. Esta acção é alinhada com objectivos e políticas. Pretende a responsabilização e desenvolvimento dos resultados nas entidades e melhorias organizacionais e de competências.

Este sistema é universal e flexível, aplica-se a todos na entidade com eventuais adaptações. É transparente e imparcial, possui critérios objectivos e públicos, ambicionando sempre a eficácia e eficiência.

O SIADAP é orientado para a qualidade dos Serviços. Visa a comparação dos desempenhos das diferentes unidades orgânicas da entidade.

O SIADAP vem contribuir para uma melhoria na Gestão da Administração Pública ao introduzir novas práticas de avaliação e auto-regulação.

Pretende promover a motivação e o desenvolvimento de competências e qualificações dos trabalhadores. Estimula uma cultura de excelência através da distinção e do reconhecimento das diferentes unidades orgânicas, dirigentes e trabalhadores.

Tem por finalidade melhorar a prestação da informação e a transparência da acção dos serviços. Apoia o processo de decisões estratégicas com informação sobre resultados e custos.

O SIADAP associa-se com o sistema de planeamento de cada entidade, constituindo uma ferramenta de monitorização e avaliação do cumprimento dos objectivos estratégicos plurianuais, objectivos anuais e planos de actividades estabelecidos pelo órgão executivo

A associação com o sistema de planeamento subentende a coordenação permanente entre todas as unidades orgânicas.

Um dos principais propósitos do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública) é assegurar a permanente evolução das pessoas e das suas aptidões tendo em conta os objectivos da instituição, contribuindo assim para a melhoria contínua e respectiva execução do serviço na Administração Pública.

Podemos dizer que o SIADAP é uma importante ferramenta na Gestão de Recursos Humanos, pois visa o alinhamento da actividade dos serviços com os objectivos das políticas pública tendo em conta também os objectivos individuais dos trabalhadores.

2. Análise da Prática (SIADAP)

Nesta parte só procedi à inserção dos dados das avaliações de desempenho de 2004 a 2008 dos trabalhadores da CMC. Atribui-se a seguinte pontuação:

1 Ponto aos “Bons”, 2 aos “Muito bons”, 3 aos “Excelentes”, 0 aos “Regulares”, -1 aos “Insuficientes” e 0 para os que “Necessitam de Desenvolvimento”.

A inserção destes dados tiveram por finalidade verificar quais os trabalhadores que em 2009 iam subir de posição remuneratória ou que lhe iam ser atribuídos prémios de desempenho.

No contexto da Câmara verifiquei o seguinte: situações em que os trabalhadores possuíam num ano “Bom” e no ano seguinte tiveram na avaliação “Insuficiente”. Também averigui situações em que os trabalhadores tinham a avaliação de “Muito Bom” e no ano seguinte tiveram “Necessita de desenvolvimento”.

São casos estranhos que levam a fazer uma pequena reflexão pois um trabalhador não é muito bom num ano e no ano seguinte já não o é.

A mudança de chefe (avaliador), as incompatibilidades entre os trabalhadores e o avaliador podem ter estado na origem deste facto.

Em 2004, verifiquei que existiam muitos trabalhadores que não possuíam avaliação.

Os motivos apontados para tal situação foram os seguintes: os trabalhadores que neste ano não tiveram avaliação puderam estar em Comissão de Serviço noutra Entidade, ou foram requisitados por outra entidade. Também se pode ter dado o caso de alguns dos trabalhadores se terem reformado neste ano e por este motivo não foram avaliados.

Este Sistema de Avaliação pretende ser justo e motivar os trabalhadores. No entanto, a maioria dos funcionários consideram-no injusto pois consideram que é muito difícil mudar de posição remuneratória pelo SIADAP pois existem quotas para a atribuição de Excelentes e Muito Bons.

Na opinião deles, é injusto porque sentem que só os dirigentes é que tem Excelentes e só estes é que mudam de posição remuneratória e recebem prémios de desempenho. Este sistema acaba por ser desmotivador para os trabalhadores que trabalham imenso e não vêem o seu trabalho recompensado.

Os trabalhadores consideram que este sistema é um sistema moroso para a mudança de posição remuneratória. Para acontecer esta mudança os trabalhadores tem de ter acumulado 10 pontos na sua avaliação de desempenho, enquanto que antigamente, automaticamente de 3/4 em 3/4 anos sabiam que mudariam de posição.

No entanto há que referir que há trabalhadores que consideram este sistema como um factor motivacional uma vez que tem os seus objectivos definidos e sabem que têm de os cumprir.

3. O SIADAP versus Avaliação a 360°

A melhor forma de ver qual destes métodos se adequa melhor a administração pública será reflectir um pouco sobre tudo o que já foi dito sobre a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho como já foi referido anteriormente, consiste em avaliar o potencial humano da organização/entidade. Através da avaliação de desempenho avalia-se /aprecia-se periodicamente o desempenho de cada pessoa na sua função.

Esta deve ser encarada como um instrumento de gestão de desempenho que as organizações têm ao seu alcance, para poderem melhorar os seus resultados através das pessoas que nelas trabalham. E não deve ser vista como um meio que as organizações possuem para penalizar os trabalhadores que obtêm piores resultados. Os trabalhadores devem ver nesta a possibilidade de poderem melhorar os seus desempenhos.

Para uma melhoria de desempenho é necessário que os trabalhadores não vejam esta como um factor de tensão e ansiedade mas sim uma oportunidade de ajustarem os seus comportamentos e melhorarem o seu desempenho.

A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública é feita através da aplicação do SIADAP. Tem sido bastante contestada, pois existem trabalhadores que não concordam com este método de avaliação pois consideram que os objectivos pelos quais são avaliados são muito subjectivos o que os leva a desmotivar. Outros trabalhadores consideram este método de avaliação como um factor motivacional uma vez que têm os seus objectivos definidos e sabem o que têm a cumprir. Será que este sistema que pretende fomentar uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito, está mesmo a atingir os seus objectivos? Ou será que está a colocar colegas contra colegas?

Vejamos como a avaliação é feita: quem avalia o trabalhador é o seu superior hierárquico. Como sabemos sempre existiram e existem jogos de simpatias e lealdades e favoritismos. Um trabalhador que por qualquer motivo tenha uma incompatibilidade com o seu chefe ou superior não pode ser prejudicado? É certo que o superior tem de ser justo e ético no seu trabalho mas será que na hora de avaliar essas incompatibilidades não falem mais alto?

Como sabemos o superior é humano. Se existisse uma avaliação a 360° este aspecto nem sequer era questionado pois esta é uma avaliação onde os avaliadores são desconhecidos. Melhor são todas as pessoas que interagem com o avaliado.

Outro aspecto a ser reflectido no SIADAP é a forma como são negociados os objectivos. Como já foi referido anteriormente, caso não haja entendimento na negociação de objectivos entre avaliador/avaliado prevalece a opinião do avaliador. Um dos objectivos do SIADAP é motivar o trabalhador. Como é que um trabalhador consegue ter ânimo e força de vontade para ajudar a crescer a organização e atingir as metas que a organização pretende se não concorda com os objectivos que lhe foram atribuídos pelo seu avaliador? É normal que durante o ano este trabalhador fique desgastado e desmotivado. Outro aspecto que se prende com os objectivos é que a maior parte das vezes estes objectivos são muito subjectivos. Estão muito relacionados com a entrega dos trabalhos em determinados prazos. O trabalhador por si próprio já sabe que existem prazos e estes são para cumprir.

Parece ser mais justa a forma como é feita a avaliação a 360°.

Esta avaliação é feita através de um questionário bem estruturado tendo em conta as relações interpessoais, as competências do trabalhador e os seus comportamentos. Os resultados são confidenciais e permite aos trabalhadores agirem com sinceridade poupando constrangimentos a todos. No SIADAP os resultados das avaliações são confidenciais, e os trabalhadores tentam agradar ao superior para não haver conflitos e também porque do superior depende uma nota.

O SIADAP permite auto-avaliação este aspecto é bastante importante. Pois assim o avaliado pode fazer um Auto-exame da sua prestação visto que conhece bem o seu trabalho e com a auto – avaliação pode melhor reflectir sobre o seu desempenho. A avaliação a 360° também contempla a auto-avaliação.

As competências como “Relacionamento Interpessoal” e “Trabalho em Equipa” também são avaliadas pelo seu superior. Esta tarefa nem sempre é fácil para este porque não interage tanto com o avaliado para poder avaliar de forma eficaz estas competências. Aqui torna-se mais claro a necessidade de outra forma de avaliação e porque não aplicar a avaliação a 360° visto que os colegas é que trabalham mais com o avaliado e tem uma melhor visão sobre estas competências. Logo poderão avaliar melhor estas.

A existência de quotas para os “Muito Bons” e “Excelentes” também não parece ser justo e faz transparecer a ideia de um sistema fechado. Vem colocar uma maior pressão na diferenciação de desempenhos. Um superior não pode estar “limitado” para reconhecer o justo valor do seu trabalhador, embora ele possa decidir atribuir hipoteticamente a todos os seus trabalhadores “Muito Bom”. No entanto, esta situação

levaria a um desempate tendo em conta critérios como antiguidade e nível de escolaridade entre trabalhadores devido à existência de quotas.

Visto este sistema também contribuir para atribuição de prémios de desempenho e mudanças de posições remuneratórias, verifica-se que já existem combinações prévias sobre as notas de avaliação por forma a ser dada a possibilidade a todos os trabalhadores de subirem mais depressa de posição remuneratória ou ser atribuído um prémio de desempenho. Isto leva não ao reconhecimento de mérito mas sim a um jogo de classificações em que o único objectivo é a possibilidade de mudarem de posição remuneratória ou ganharem um prémio de desempenho.

Este sistema de avaliação, ao que se pode constatar, não está a motivar os trabalhadores mas sim a desmotiva-los cada vez mais e assiste-se a um “jogo” de interesses: os trabalhadores que combinam as classificações previamente com o seu superior e o Estado que poupa algum dinheiro visto que a mudança de posição remuneratória não é feita tão facilmente como antigamente.

Na avaliação a 360° não está iminente uma recompensa monetária, logo esta avaliação é encarada pelo trabalhador como uma forma de melhorar o seu desempenho e poder reflectir sobre os seus aspectos negativos. No SIADAP está iminente uma recompensa monetária.

Na avaliação a 360° o feedback é fornecido por consultores externos á empresa. Algo bastante vantajoso pois não cria atritos com quem fornece a informação. Já no SIADAP quem dá a informação sobre a avaliação é o superior hierárquico do trabalhador. Como também é este que o avalia pode causar algum desconforto entre o avaliado e avaliador. Tanto a avaliação a 360° como o SIADAP têm como um dos seus objectivos desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Não se pode dizer que a avaliação a 360° é melhor que o SIADAP pois ambos têm vantagens embora no SIADAP não sejam evidentes. Quando se fala em desvantagens, o SIADAP parece ter mais mas a avaliação a 360° também as possui, como já foi referido anteriormente.

Visto o SIADAP ser alvo de tanta discórdia porque não modificá-lo nos aspectos mais polémicos (Quotas, Objectivos, etc.), pois só assim a Administração Pública conseguirá atingir os seus objectivos da qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação.

Qualquer que seja o método de avaliação de desempenho escolhido, deve ser sempre encarado de forma positiva. Ter sempre presente que a avaliação não serve para punir

mas sim para detectar necessidades de melhoramento no futuro, sendo o objectivo principal a sintonia do trabalhador e da organização. Tudo isto contribui para a motivação do trabalhador que se sente feliz com o seu trabalho e acaba por produzir mais.

4. Orçamento¹ e Mapa de Pessoal na Autarquia

O Mapa de pessoal e Orçamento têm de ser aprovados em conjunto tendo uma durabilidade de um ano (artigo 5º LVCR). Esta imposição da lei vem obrigar a uma planificação das actividades e dos recursos existentes pela CMC.

Deverão ser elaborados os mapas de pessoal e orçamentadas as verbas para os encargos do pessoal, nos termos dos artigos 5º, 7º, 8º e 117º nº 7 da LVCR.

4.1 Orçamento das Despesas com Pessoal

Como já foi referido na contextualização teórica o orçamento é “uma previsão, em regra anual, das despesas a realizar pelo Estado e dos processos de as cobrir, incorporando a autorização concedida à Administração Financeira para cobrar receitas e realizar despesas e limitando os poderes financeiros da Administração em cada período anual”.

Então pode-se dizer que, o orçamento de uma autarquia não é mais do que uma previsão anual das despesas e das receitas para uma boa persecução dos serviços públicos.

O orçamento é previsional pois realiza-se em 2009 uma previsão do ano seguinte, 2010, não tendo a certeza de vários aspectos como a evolução da economia.

Pode-se dizer que o orçamento de uma autarquia local é uma previsão da actividade financeira económica, cultural e social para o próximo ano. Neste caso 2010.

O orçamento é anual e coincide com o ano civil.

O orçamento das autarquias locais é realizado de acordo com o POCAL, tendo em conta o quadro e código de contas referido naquele documento e é constituído pelo mapa de receitas e despesas, desassociado segundo a classificação económica.

(1)– Procedeu-se a uma análise das diferentes rubricas das despesas com o pessoal inscritas no orçamento no anexo III, pág. 76. No anexo respectivo ao orçamento também está uma pequena explicação como se efectua a execução orçamental (pág. 87). Em anexo também se encontram as despesas com o pessoal para o ano 2010 aprovadas pela Assembleia Municipal (pág. 90).

As receitas e as despesas devem ser inscritas em rubricas orçamentais que constam da adaptação feita às autarquias locais tendo em conta o classificador oficial das receitas e despesas públicas, sendo englobadas em três grandes grupos:

- Receitas e despesas correntes;
- Receitas e despesas de capital;
- Outras receitas.

Mapa de receitas e despesas, desagregado segundo a classificação económica.

As despesas e as receitas têm um código de acordo com a classificação económica, como por exemplo, as despesas com o pessoal possui o código 01 que se desagrega em várias como é o caso das remunerações certas e permanentes que possui o código 0101

No orçamento tem-se em conta a classificação orgânica, ou seja, cada unidade orgânica possui um código e este é desagregado tendo em conta as respectivas divisões e serviços. Por exemplo, o meu estágio realizou-se na Direcção Municipal e de Administração e Finanças que possui o código 02 mais propriamente no Departamento Geral e Recursos Humanos que tem o código 0201.

As opções do Plano, o Orçamento e o Mapa de Pessoal devem ser apresentados pelo órgão executivo à Assembleia Municipal, de forma a ser discutida e posteriormente aprovada até 15 dias da última sessão ordinária. Compete à Assembleia municipal aprovar o orçamento de maneira a que este possa entrar em vigor em 1 de Janeiro neste caso de 2010. O ano 2009 foi um ano excepcional visto que se realizaram eleições. De acordo com o artigo 88º da lei nº 5-A/2002, os documentos previsionais podem ser aprovados até ao fim do mês de Abril do ano que respeita o Orçamento (2010).

A Câmara Municipal de Coimbra, para a execução² do seu orçamento, segue os princípios orçamentais e contabilísticos, regras provisionais e regras de execução orçamental do POCAL. (Artigo 13º, Capítulo IV, Normas de Controlo Interno CMC).

A execução orçamental da despesa tem em conta o artigo 16º, capítulo IV da Norma de Controlo Interno da CMC. Existem vários tipos de despesa: Despesas relacionadas com operações financeiras, dotações das despesas de funcionamento, dotações das despesas de funcionamento contratualmente assumidas e outras a contratarem.

É na Divisão de Gestão e Formação de Recursos Humanos mais propriamente no Gabinete de Gestão de Pessoal, que se vai prever as despesas com pessoal para 2010 e é sobre estas que o meu relatório se vai focar.

(2) – Em anexo consta como se procede à execução orçamental e como se faz para averiguar se vão existir alterações orçamentais. (anexo III, pág 87)

A execução orçamental engloba todos os actos desenvolvidos pelos serviços municipais que integram a actividade financeira.

4.2. Limites das despesas com pessoal

A CMC, tal como as restantes autarquias, ao elaborarem os seus orçamentos têm de ter em conta os limites das despesas com pessoal. Estes fazem-se de acordo com o artigo 62º da lei nº 2/2007, de 15/01 da LFL (uma melhor explicitação deste assunto encontra-se em anexo III, pág. 75).

4.3. Orçamentação e Gestão das Despesas com o pessoal

A orçamentação e Gestão das Despesas com o pessoal fazem-se de acordo com o artigo 7º nº 1 da lei 12-A/2008. As verbas orçamentais de cada serviço ou órgão destinam-se a suportar encargos como:

- Remunerações dos Trabalhadores que se mantêm ao serviço.
- Remunerações dos Trabalhadores que possivelmente vão ser recrutados para postos de trabalho já contemplados no Mapa do pessoal.
- Modificações das posições remuneratórias dos Trabalhadores que se mantenham em exercício de funções.
- Prémios de desempenho.

No âmbito do SIADAP o Presidente da CMC, tem a opção gestonária de decidir o universo ao qual atribuir as verbas descritas na alínea c) do artigo 7º da lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro.

Pode ser atribuído em função da unidade orgânica, tipo de carreira, tipo de vínculo. O Presidente pode decidir alterar a posição remuneratória dos trabalhadores de um serviço como também pode deliberar distribuir prémios dentro do universo dos trabalhadores da CMC.

Tudo isto não poderá pôr em causa o processo de gestão da Câmara podendo conduzi-la para uma gestão danosa. O conhecimento da dotação orçamental a cada momento é fundamental para que tal não aconteça.

Na elaboração do Orçamento da CMC, teve-se em consideração os princípios orçamentais enumerados no ponto 3.1 do POCAL (Princípio da independência,

Princípio da anualidade, Princípio da unidade, Princípio da universalidade, Princípio do equilíbrio Princípio da especificação Princípio da não consignação e Princípio da não compensação) e os princípios contabilísticos do POCAL (Princípio da entidade contabilística, Princípio da continuidade, Princípio da consistência, Princípio da especialização (ou do acréscimo), Princípio do custo histórico, Princípio da prudência, Princípio da materialidade e Princípio da não compensação).

Devido à existência destes princípios, cada vez mais as pessoas responsáveis pela execução dos orçamentos tendem a fazê-los com o máximo rigor possível.

Tendo em conta os motivos já referidos anteriormente, evita-se, sempre que possível, as duas situações abaixo mencionadas:

1 – Existência de recursos financeiros em défice. Pode-se proceder a alterações orçamentais, o que apesar de não ser o mais adequado, é sempre necessário para a gestão corrente; no entanto, a revisão orçamental deve ser evitada a todo o custo, exceptuando situações excepcionais e anormais, pois se não se deve abusar do recurso a alterações orçamentais. O recurso a uma revisão orçamental, necessária na presente situação, é de evitar a todo o custo. Esta situação vem demonstrar um planeamento defeituoso, o que em termos políticos é algo sensível e pouco recomendado;

2 – Existência de recursos financeiros em excesso. Significa que não se está a seguir os princípios contabilísticos e orçamentais contemplados no POCAL, e por outro lado transmite a ideia de se estar a falsear a verdadeira situação. Demonstra também uma falta de planeamento das reais necessidades da entidade.

Em termos políticos, é algo muito complicado pois fica-se perante um orçamento empolado e eventualmente desequilibrado que vai contra os princípios contemplados no POCAL. Caso esteja equilibrado, o empolamento das despesas poderá implicar um empolamento das receitas correntes. Este orçamento será de difícil aprovação, o que é indesejável politicamente.

Pode-se referir que: se as verbas orçamentais destinadas às despesas com pessoal forem insuficientes, fica sempre assegurado o pagamento das remunerações dos trabalhadores e as alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório de que sejam receptores.

Caso o montante das verbas do orçamento aprovado for superior ao valor a suportar com as remunerações dos trabalhadores que se mantêm em exercício de funções e com a inclusão da respectiva obrigatoriedade da alteração do posicionamento remuneratório.

O excedente destas verbas é repartido proporcionalmente entre os encargos com:

- As remunerações dos Trabalhadores que possivelmente vão ser recrutados para postos de trabalho já contemplados no Mapa do pessoal;
- Prémios de desempenho.

Esta repartição fica dependente dos objectivos dos serviços bem como da motivação dos trabalhadores e do nível de produtividade conseguido pelo serviço ou órgão no ano anterior.

Na elaboração do Orçamento, deve-se ter sempre em atenção a inclusão de pequenas verbas para fazer face a despesas excepcionais e/ou desconhecidas à data da elaboração do Orçamento. Face à Lei nº 12 - A/2008, de 27 de Fevereiro, mais concretamente o artigo 101º, há uma intenção de regulamentar as carreiras especiais (bombeiros, policias, informática, fiscais, etc.). No entanto, no momento da elaboração do Orçamento para 2010, estas carreiras ainda não estavam regulamentadas na LVCR.

Por isto, estes corpos especiais têm vindo a pressionar para uma alteração da categoria, o que implica uma alteração da posição remuneratória. Algo que já ocorreu em 2009.

A alteração legislativa da taxa do encargo para a Taxa Social única (TSU), a cargo da entidade, relativamente aos trabalhadores que iniciaram o vínculo em regime de nomeação definitiva (antigos funcionários públicos) após 1 de Janeiro de 2006, passou de 12,08% para 15,7% em 2009. Devido a situações como estas, é importante a inclusão destas pequenas verbas.

Também a eventualidade de uma alteração do Mapa de Pessoal durante o ano nos leva a ter de proceder à inscrição de uma verba para esse fim. (visto que o Mapa não é completamente fechado, pois caso contrário obedeceríamos a um planeamento rigoroso e estático mas não se poderia proceder a uma verdadeira gestão de pessoal pois tal ser-nos-ia totalmente vedado).

5. Mapa de Pessoal

Na era em que vivemos, cada vez mais o “capital humano” é considerado a vantagem competitiva das organizações sejam elas públicas ou privadas. Daí as organizações

terem a necessidade de captar, planear e gerir os recursos humanos existentes de forma estratégica de maneira a atingir os seus objectivos.

É neste sentido que surge a planificação e gestão das pessoas na administração pública onde os antigos quadros de pessoal estáveis e de difícil alteração foram extinguidos. Surge agora os mapas anuais de pessoal que são elaborados em função da política de emprego público e dos recursos financeiros existentes. Dependente destes factores, surge agora uma diminuição ou aumento de pessoal. Estamos perante uma época em que o emprego estável e para vida terminou.

O Mapa de pessoal caracteriza-se como sendo um instrumento de gestão de recursos humanos flexível. Baseia-se nos efectivos existentes e na previsão dos postos de trabalho que se pensa serem necessários para o ano em causa e para a persecução das actividades e atribuições do respectivo serviço público tendo em conta os objectivos que se propõem alcançar.

Dá-se também importância às habilitações das pessoas para os devidos postos de trabalho evitando assim a existência de trabalhadores a realizar tarefas que não sejam da sua área específica, tornando assim a administração pública mais qualificada.

O mapa de pessoal é elaborado para todas as unidades orgânicas existentes, contém o número de postos de trabalho para as actividades por cargos / carreiras / categorias. Realiza-se em função das existências (os funcionários da CMC) e do recrutamento que seja necessário tendo em conta as necessidades das respectivas unidades orgânicas para um bom funcionamento dos serviços. Desta forma, torna-se mais perceptível quais as necessidades de cada unidade orgânica contribuindo assim para um melhor planeamento dos recursos humanos.

Este ano, teve-se de ter uma atenção especial às unidades orgânicas (AM, CM) pois foi um ano de eleições e mudanças no Executivo. Com a entrada de novos vereadores surgiram também novos adjuntos e secretários que tem de ser contemplados no Mapa de Pessoal de 2010. Relativamente ao pessoal que estava a acompanhar o antigo Executivo, estes poderão ter que ser reafectos às unidades orgânicas a que pertenciam mas, se não pertencerem aos quadros, deixarão de exercer funções na Câmara.

Há que referir que alguns dos trabalhadores que acompanharam o anterior executivo nas unidades orgânicas (AM, CM) passaram a acompanhar o novo executivo.

No entanto, há que frisar que apesar do mapa de pessoal ser anual, não significa que não possa sofrer alterações ao longo do ano pois é elaborado em 2009 para o ano 2010.

Na altura da sua elaboração desconhecem-se situações “excepcionais” que possam vir a acontecer durante o ano (doença, licenças sem vencimento, reformas, falecimentos etc.).

6. Relatório De Gestão na Autarquia

O relatório de gestão é um documento de prestação de contas que, à semelhança das demonstrações financeiras, comuns ou específicas das entidades privadas e públicas, tem por objectivo disponibilizar informação de carácter económico, financeiro e social sobre aquelas entidades a um conjunto alargado de destinatários e utilizadores dessa informação (Pascoal, Telmo; Ribeiro, Jorge).

Deve ser elaborado pelo órgão de Administração, neste caso pela DMAF, tendo a colaboração de vários departamentos (DGFRH, DF).

Pode dizer-se que o relatório de gestão é um verdadeiro instrumento de informação que ilustra as decisões de nível operacional e tático de acordo com a estratégia definida pela organização.

A Câmara Municipal de Coimbra, para a elaboração dos documentos de prestação de contas, teve em consideração o disposto na alínea e) do n.º 2 do artigo 64.º da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, alterada pela Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro (Lei Quadro das Competências e Regime Jurídico de Funcionamento dos Órgãos dos Municípios e das Freguesias).

O Relatório de Gestão de 2009 foi preparado em consonância com as regras estabelecidas pelo ponto 13 do Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), anexo ao Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de Fevereiro e de acordo com o Despacho o Presidente da Câmara Municipal.

Os documentos de prestação de contas, nomeadamente a Caracterização da entidade, a contratação administrativa – situação dos contratos, a relação de emolumentos notariais e custas de execuções fiscais, a relação de acumulação de funções, a relação nominal dos responsáveis e o Relatório de Gestão deverão ser remetidos ao Tribunal de Contas, segundo o n.º 28 do Anexo I – Documentos de Prestação de Contas, da Resolução n.º 4/2001-2ª Secção, do Tribunal de Contas, publicada na II Série do Diário da República, de 18 de Agosto de 2001. Devem ser apresentados á Assembleia Municipal para apreciação e votação em conformidade com o disposto na alínea c) do n.º 2 do artigo 53.º do referido diploma legal. Este deve ser aprovado pela Assembleia Municipal.

Os documentos de prestação de contas deverão ser remetidos às seguintes entidades:

- **Tribunal de Contas** – Até 15 de Maio independente da apreciação da Assembleia Municipal (artigo 50º nº1 LFL);
- **Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR)**, até 30 dias após a respectiva aprovação e independentemente da apreciação pelo órgão deliberativo;
- **Direcção-Geral das Autarquias Locais (DGAL)**;
- **Instituto Nacional de Estatística (INE)**, nos termos do art. 7.º do POCAL, até 30 dias após aprovação.

Os Documentos de Prestação de Contas referente ao ano financeiro 2009 devem ser arquivados e fixados em formato de papel num local bem visível no edifício principal da Câmara. Devem-se encontrar disponíveis para consulta no sítio da internet da Câmara Municipal de Coimbra por qualquer cidadão (vide LFL artigo 48º).

No Relatório de Gestão faz-se uma análise sobre os meios humanos da CMC, situação financeira, patrimonial e execução das Grandes Opções que engloba a execução do plano Plurianual de Investimento (PPI) e as Actividades mais Relevantes (AMR) da respectiva entidade onde, de forma detalhada, se evidenciam os projectos e as acções realizadas, respectivas taxas de execução, quadros comparativos e fontes de financiamento internas e externas. À DGFRH cabe apenas o estudo dos meios humanos existentes.

No entanto há que referir que, este estágio foi realizado na DGFRH mais propriamente na divisão de Gestão de Pessoal. Como sabemos, o relatório de Gestão é constituído por várias partes/conteúdos. A parte elaborada por esta divisão concentra-se na análise dos recursos humanos existentes na CMC.

Neste ponto do relatório de gestão é feita uma análise aprofundada sobre a Situação e evolução do Pessoal.

Procedeu-se a um estudo sobre o perfil dos trabalhadores tendo em conta a distribuição de efectivos da CMC de 2005 a 2009. Fez-se uma análise sobre a distribuição dos efectivos segundo o grupo profissional de 2009, género 2008-2009, estrutura etária, relação jurídica de emprego de 2009, distribuição de efetivos por habilitações, taxa de Formação, o tempo de antiguidade na Função Pública, etc. Analisaram-se as medidas de apoio de Emprego Providas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional. Elaborou-se um estudo sobre o absentismo, e os movimentos/alteração de situação de pessoal e sobre a

formação profissional dos funcionários etc. Isto possibilita a confrontação destes dados com a produtividade de cada período.

No fundo, neste ponto do relatório de Gestão visa-se uma síntese de todos os factos mais relevantes relativamente ao pessoal. Aqui é demonstrada a preocupação da CMC com os seus trabalhadores. Através desta análise fica a saber quantos trabalhadores existem e em que situações se encontram.

Os meios humanos ao longo dos tempos, têm vindo a assumir um papel de destaque como factor gerador de dinâmicas no seio das organizações, colocando assim o sector da gestão de pessoas como área chave na realização das políticas globais planeadas e na persecução dos Resultados determinados.

Foram construídos Quadros e Gráficos e calculadas taxas para melhor ilustrar a evolução dos trabalhadores da CMC. Isto permite um melhor enquadramento e comparação das variáveis mais significativas da gestão municipal.

Na elaboração do Relatório de Gestão para o ano 2009, teve-se em consideração a entrada da lei LVCR, que passou a vigorar em 2009. Esta lei veio provocar alterações significativas no que diz respeito ao Pessoal, nomeadamente no enquadramento legal dos vínculos e carreiras.

Assim, a categoria “Técnico Superior” engloba agora os grupos profissionais Técnico Superior e Técnico.

Do mesmo modo, os Técnicos Profissionais e os Administrativos constituem a categoria de Assistente Técnico, tendo os Chefes de Secção transitado para a categoria de Coordenador Técnico e o somatório do pessoal Auxiliar e Operário preenche agora a categoria de Assistente Operacional.

No que diz respeito aos Encarregados, a Câmara Municipal de Coimbra procurou, dentro do enquadramento legal (exercício de funções de encarregado), a posição remuneratória dentro dos níveis desta categoria profissional fazendo cumprir o critério de densidade estabelecido e efectuar a transição de algum pessoal operacional para esta categoria.

Dada a complexidade da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, e por algumas carreiras fazerem parte do regime especial, existem situações a aguardar legislação adequada, subsistindo sem transição a situação do pessoal Informático, da Polícia Municipal, Fiscais Municipais e Bombeiros.

7. Balanço Social na Autarquia

O Balanço Social é um instrumento de gestão que visa disponibilizar informação variada sobre os recursos humanos da autarquia (neste caso), pretende evidenciar como uma gestão eficaz contribui para atingir as metas que entidade se propõe alcançar, numa óptica de planeamento e gestão do capital humano.

O Balanço Social permite reter informação quer para uso interno quer para uso externo (munícipes, outras autarquias, potenciais investidores).

Em tempos de inovação, modernização e promoção da qualidade dos serviços da Administração Pública, o Balanço Social permite demonstrar as necessidades e os riscos associados à gestão de recursos humanos da Autarquia. No contexto da reforma da Administração Pública, o balanço Social proporciona uma análise evolutiva e comparativa, extremamente útil para a Autarquia.

A elaboração do Balanço Social pela autarquia é feita de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de Outubro, devendo ser remetido ao Ministério que tutela a área das autarquias locais, até 31 de Março do ano seguinte àquele a que respeita a informação.

“É importante que o balanço social seja encarado como um instrumento de grande teor estratégico para qualquer organização. A sua eficácia depende do grau de valorização que lhe é conferido. Não é sustentável tê-lo apenas por ser obrigatório. O balanço social é muito mais relevante do que qualquer interesse de mercado, pois funciona como uma ferramenta de informação e gestão social.” (Alexandre Costa Quintana y otros)

8. Síntese Reflectiva

Num mundo cada vez mais competitivo torna-se necessário o planeamento estratégico dos Recursos Humanos existentes nas organizações dando sempre atenção às metas e objectivos que as organizações públicas pretendem alcançar tendo sempre em conta os recursos financeiros existentes. Daí ser importante fazer-se uma previsão das despesas e das receitas para o ano 2010.

Pode-se considerar que este novo modelo de gestão dos recursos humanos, introduzido pela força da Lei nº 12-A /2008, de 27 de Fevereiro, vem trazer uma mais valia á

administração pública. Isto obriga a CMC e as outras autarquias a um planeamento mais rigoroso.

É feita uma planificação das actividades e dos recursos anualmente em função das disponibilidades orçamentais e dos objectivos da organização. De tal planificação resulta, para além da introdução das alterações à estrutura organizacional flexível que se justifiquem, a elaboração dos mapas de pessoal com postos de trabalho necessários á execução das actividades.

Numa entidade pública como a CMC, cuja actividade se centra na prestação de serviços aos seus munícipes, os seus colaboradores são os pilares essenciais na continuação das políticas superiormente definidas e nas dinâmicas de desenvolvimento da instituição.

Por tal razão à Gestão de Recursos Humanos cabe a promoção de actuações em diversas vertentes que permitam uma maior motivação, melhoria das condições de trabalho, maior produtividade e criação de princípios e valores comportamentais

Como sabemos, em serviços o output é intangível pois a produção e o consumo ocorrem em simultâneo. E os munícipes neste caso participam na produção. Os colaboradores são a cara da organização, daí cada vez mais os serviços públicos terem que ter em conta o perfil e competências dos seus trabalhadores. Só assim se poderá prestar serviços com uma maior qualidade e eficiência. Também a existência de boas tecnologias de informação faz com que os serviços se tornem mais eficientes e eficazes contribuindo para uma maior satisfação. Neste caso, o munícipe fica satisfeito porque recebe um serviço rápido e de qualidade e o trabalhador sente-se motivado por ter boas condições de trabalho e respectivos instrumentos, reflectindo-se no bom desempenho das suas tarefas.

Os colaboradores devem ser vistos como parceiros e possuem um certo “empowerment” na organização. Desta forma terá maior produtividade, estando preocupados e envolvidos com os objectivos, resultados, cidadãos, entidade, colegas de trabalho e o seu próprio bem-estar.

9. Sugestões de melhoria

A Administração Pública, nos últimos anos, tem sofrido várias reformas com vista à inovação e modernização podendo assim prestar um melhor e eficaz serviço ao cidadão. Contudo, esta ainda tem que percorrer um longo caminho para se poder ajustar à realidade actual em que o cidadão é cada vez mais exigente e mundo cada vez mais competitivo.

Neste estágio pude verificar que ainda há vários aspectos a poderem ser melhorados nesta entidade. Por isso deixo aqui algumas sugestões segundo o meu ponto de vista:

No que respeita à integração dos estagiários, no meu caso, senti que os colegas vivem num clima muito fechado ao qual é complicado um estagiário se integrar facilmente. É certo que um estagiário é considerado, de certa forma, um “corpo estranho” quando chega a algum local, mas os colegas devem-se mostrar mais abertos e disponíveis a ver um estagiário como um colega que ali está não só para aprender mas também para ajudar no que seja necessário. Tenho que salientar que existiram pessoas mais receptivas do que outras em ajudar-me e a integrar-me. A essas pessoas só tenho a agradecer.

Quanto às instalações, considero que não são as mais adequadas. O gabinete onde eu estagiei era demasiado pequeno para albergar tanta gente, tornando por vezes o ambiente um pouco caótico com várias pessoas a trabalharem e a falarem em coisas diferentes ao mesmo tempo. Não são as condições ideais para se conseguir ter um bom desempenho organizacional, muito menos numa autarquia.

Outro dos aspectos que percepcionei foi a falta de espírito de equipa. Pude verificar que existe uma clara separação de tarefas e se fosse fomentado o trabalho em equipa seria mais vantajoso para todos pois a entreaajuda é um aspecto fulcral para um bom desempenho organizacional.

Um aspecto a sublinhar, a meu ver, prende-se com alguma falta de comunicação entre as várias divisões.

A realização de funções rotineiras podem perder-se ou não ser partilhada alguma informação em tempo útil acaba por ter um efeito negativo na performance e prestação do serviço. Assim, a sugestão seria estabelecer tarefas periódicas em que cada um se responsabilizasse do encaminhamento de informação entre as divisões, melhorando significativamente este aspecto.

Penso que a plataforma informática que é utilizada deveria ser um sistema de dados mais fiável, evitando assim que os colaboradores tenham que estar constantemente a confirmar manualmente os dados que necessitam. Tudo isto melhoraria consideravelmente a eficiência e a eficácia no trabalho.

Por fim, outro aspecto que penso que poderia ser melhorado prende-se com a avaliação de desempenho.

Pela minha experiência ao nível do que percepcionei, penso que os avaliadores deviam ter mais formação e os avaliados serem mais sensibilizados para a importância desta,

não vendo a avaliação como um meio de aumentarem a sua remuneração base. A meu ver a avaliação de desempenho deveria ser reestruturada. Deveria ser uma avaliação essencialmente qualitativa, orientada para o futuro e focada no desenvolvimento. Porque não uma avaliação a 360°?

Parte III



Capítulo V – Conclusão e Considerações Finais

O estágio possibilitou obter novas competências, nomeadamente profissionais, uma vez que permitiu o contacto com uma realidade prática.

Não posso dizer que pude utilizar muitos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da licenciatura e mestrado pois esta é uma realidade diferente das entidades privadas de certa forma. Esta rege-se por muitas leis, obrigando-me a estudar e a ler várias leis de forma a poder-me enquadrar melhor no trabalho.

Contudo não posso deixar de referir que os conhecimentos adquiridos em cadeiras como Gestão e Pessoas, Estratégia Empresarial, Direcção estratégica, Comportamento Organizacional I e II foram fundamentais para a elaboração deste relatório. O tema principal deste trabalho foi “A Gestão de Potencial Humano numa Autarquia”.

Após toda a contextualização teórica sobre a evolução da Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos e tendo em conta a percepção que tive neste estágio, uma questão em aberto ficou: Será que existe uma verdadeira Gestão de Recursos Humanos nas autarquias? A minha resposta tem de ser negativa.

Após ter analisado este aspecto teoricamente, constatei que as perspectivas de planeamento são feitas a curto prazo, são reactivas e “ad – hoc”. O contrato psicológico existente é um contrato de complacência, isto é, os trabalhadores estão acomodados, não existe um verdadeiro compromisso entre a organização e os trabalhadores e vice – versa. Tudo isto leva a uma grande desmotivação por parte dos trabalhadores fazendo com que eles não sejam muito produtivos.

Os trabalhadores devem ter “empowerment”, uma condição essencial para executar as suas tarefas com total liberdade.

Reparei que ainda existe muita burocracia e o trabalho em si é muito mecanicista.

Por todos estes motivos pude concluir que o modelo existente é uma Gestão de Pessoal. A entrada da lei nº 12 – A/2008, de 27 de Fevereiro leva-nos a acreditar na hipótese de se estar a caminhar para um modelo de Gestão de Recursos Humanos visto que esta lei vem regularizar vários aspectos até agora negligenciados. Esta nova lei vem obrigar a uma planificação das actividades e dos recursos existentes.

Como tem sido referido ao longo de todo este relatório, o Potencial Humano é o principal capital de qualquer entidade seja ela pública ou privada, não o podendo deixar de ser também para a Administração Pública.

O seu planeamento é essencial para garantir o cumprimento da missão, da estratégia e dos objectivos de qualquer entidade e consequentemente para a Administração Pública tendo em consideração a sua finalidade e dimensão. Para que esse planeamento possa ser efectuado é necessário possuir dados que possam caracterizar o Potencial Humano. Daí surgir a importância do Relatório de Gestão e o Balanço Social.

O Potencial Humano é considerado inimitável, pois são dotados de talentos, crenças e atitudes e é através deste que as organizações se podem diferenciar. É importante avaliá-los, motivá-los de forma a obter a máxima produtividade. Surge assim a importância da avaliação de desempenho.

Esta avaliação tem, hoje em dia, o seu lugar assegurado entre as técnicas para melhorar e facilitar a gestão de recursos humanos. Tem como finalidade apoiar a organização e os seus gestores que procuram obter os melhores níveis de desempenho das pessoas bem como as áreas que necessitam de desenvolvimento.

Tem que existir uma consciencialização e mobilização por parte das organizações de forma a desenvolver técnicas para que a avaliação de desempenho venha a contribuir para um aumento de produtividade, aumentando os níveis de satisfação dos seus colaboradores.

A Avaliação de Desempenho deverá ser vista como uma mais – valia, um meio para os colaboradores poderem progredir e auxiliar o desempenho organizacional. No entanto, a maneira como está a ser aplicada na administração pública, está a desmotivar os trabalhadores.

No fundo, penso que a minha contribuição foi importante no acompanhamento e elaboração do Orçamento e Mapa de Pessoal bem como na realização do Relatório de Gestão e Balanço Social.

“...a boa gestão é um emaranhado de práticas interligadas que funcionam de modo sistémico para produzir um resultado desejado. E, sobretudo, que a mudança da administração pública depende da acção integrada sobre várias vertentes: organização, gestão e pessoas. Não há fórmulas mágicas. Há vontades inovadoras e persistentes.” Carapeto & Fonseca (2005)

Bibliografia:

Apontamentos das aulas de Gestão e Pessoas de 2006/2007.

Legge, Karen, (1995, 2nd edition, 2005), What is personnel management? Chapter 1 in *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Houndsmill: Palgrave.

Legge, Karen (1995, 2nd edition, 2005). What is human resource management? Chapter 3 In *Human Resource Management: Rhetoric's and Realities*. Houndsmill: Palgrave.

Stephen Bach (2007), *New Directions in Performance Management*. In Stephen Bach (ed.) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*. Blackwell Publishing: Oxford. (4th Edition).

Bilhim, João Abreu de Faria; *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de ciências sociais e politicas, 2006, 2.a Edição, Lisboa.

Bilhim, João Abreu de Faria; *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Agosto 2006.

Carvalho, António Vieira de e Nascimento, L. P. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2002.

Carapeto, C. & Fonseca, F.(2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cravo, Maria Lisete (2006) *A Avaliação de Desempenho Numa Instituição Financeira: Um Estudo Caso*. Dissertação de Mestrado FEUC, Coimbra.

Ivancevich, John M., *Gestão de Recursos Humanos*, décima edição, McGraw Hill.

Marras, Jean Pierre, *Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico*, São Paulo, Futura, 2000.

Câmara, Pedro B., Balreira Guerra, Paulo, Vicente Rodrigues, Joaquim, “Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial”; 4^a Edição revista e actualizada, FEUC 6^a Edição, Publicações Dom Quixote, 2005.

Ivancevich, Donnelly e Gibson, “Princípios de Gestão Empresarial”; décima edição, McGraw Hill.

Clayton, Tim; Holden, Len; Bardwell, Ian; “Human Resource Management: a contemporary approach”; fourth edition.

Carvalho, Eduardo et al., *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa, 2006.

Citações Online:

Bispo, P., Avaliação 360° – um caminho para melhorar o desempenho. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3632/avaliacao-360-graus--um-caminho-para-melhorar-o-desempenho.html>

Costa, Nuno Miguel (2009). Gestão do Desempenho Organizacional. FEUC, Consultado em Janeiro de 2010. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/dspace/bitstream/10316/11489/1/Final_Disserta%C3%A7%C3%A3o_%20Mestrado_mod_08_A2.pdf

Teixeira, Alexandra (2003). A Evolução da GRH e a Implementação de Sistemas de Gestão pela Qualidade. UM, Consultado em Fevereiro 2010. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/201/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Moreira, Paula (2005). As Fontes de Poder dos Gestores de Recursos humanos portugueses. UM, Consultado em Fevereiro 2010. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5634/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Paula%20Moreira%202005.pdf>

Quintana, Alexandre y otros: “Balanço social: a resposta às novas exigências sociais” em “Observatório de la Economía Latinoamericana nº 87”, 2007. Consultado em Dezembro 2009. Disponível em: www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/07/acq.htm

Pascoal, Telmo Manuel Rebola et al. “Relatório de Gestão das entidades públicas e privadas portuguesas: instrumentos de informação e de controlo da actividade”. Consultado em Dezembro 2009. Disponível em: www.intercostos.org/documentos/trabajo222.pdf

Sites da Internet:

www.cm-coimbra.pt

www.dgaep.pt

www.dgal.pt

www.cm-lisboa.pt

Legislação:

Lei das Finanças Locais – Lei nº 2/2007, de 15/01.

Normas de Controlo Interno da Câmara Municipal de Coimbra do ano de 2009.

Lei n.º 12 – A / 2008, de 27 de Fevereiro.

Lei n.º 66 – B /2007 de 28 de Dezembro (SIADAP).

Decreto Regulamentar nº18/2009 de 4 de Setembro.

Lei n.º 59/2008 de 11 de Setembro.

Decreto – Lei nº 54-A/99 de 22 de Fevereiro.

Lei n.º 5 – A/2002 de 11 de Janeiro.

Anexos



Anexo I – Missão, Visão e Valores da CMC

Anexo II

- Mapa dos Serviços da CMC

Anexo III

- Elaboração do Orçamento
- Tabela 1 – B – Proposta Orçamental das despesas com Pessoal
- Limites das Despesas com Pessoal
- Análise a algumas rubricas do Orçamento
- Execução Orçamental
- Despesas com o Pessoal para o ano de 2010 da CMC

Anexo IV

- Exemplo de Tabela do Mapa de Pessoal

Anexo V - Relatório de Gestão

- Fórmulas utilizadas no Relatório de Gestão

Anexo I – Missão, Visão e Valores da CMC

Missão

O Município de Coimbra tem como sua Missão a prestação eficiente e eficaz de serviços públicos e proximidade, na criação de um ambiente de trabalho responsável, profissional e cordial e na constituição de parcerias com vista a aumentar o conforto e a qualidade de vida dos munícipes e a alargar o impacto social e humano da sua intervenção, fazendo sempre prevalecer o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.

Visão

A Câmara Municipal de Coimbra ambiciona um Município com um desenvolvimento harmonioso e sustentado, fortemente atractivo , amigo do ambiente , bonito , limpo e seguro , promotor da valorização e usufruto do seu património histórico e cultural , centro de funções metropolitanas e de difusão de conhecimentos e de inovação e que proporcione uma crescente satisfação e qualidade de vida dos seus munícipes.

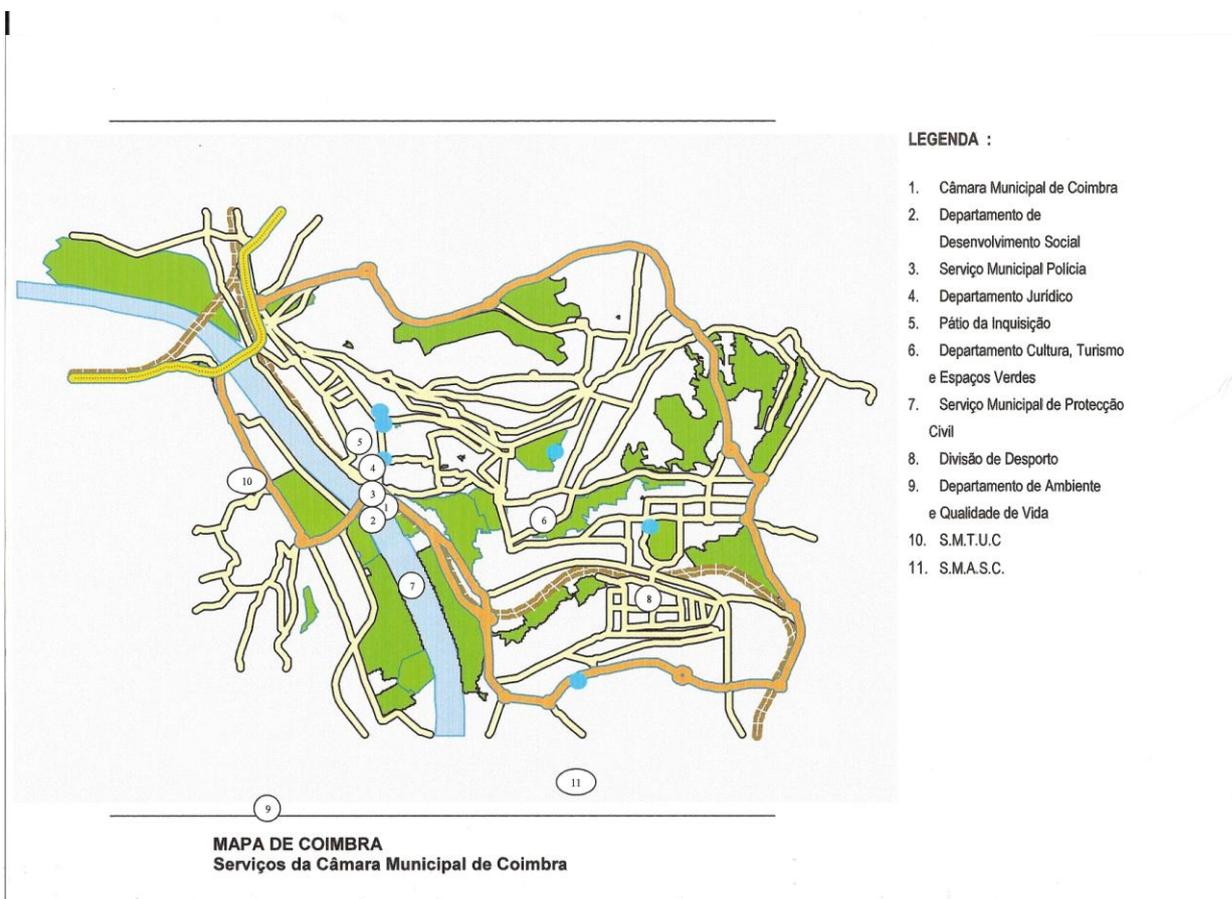
Valores

O Município de Coimbra encontra-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, fazendo prevalecer sempre o **interesse público** sobre os interesses particulares ou de grupo e actua:

- Em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com **a lei e direito;**
- De forma **justa e imparcial** com todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de **neutralidade;**
- De forma **equitativa e isenta** para com todos os cidadãos;
- De forma **responsável** e exige apenas o **indispensável** á realização da actividade administrativa;

- De forma **leal, solidária e cooperante**, colaborando com os cidadãos segundo o princípio de boa - fé;
- De forma **íntegra e honesta**, regendo-se por critérios de integridade de carácter e honestidade pessoal;
- De forma **competente**, observando total respeito, cortesia e tolerância na prestação de um serviço de **qualidade** aos cidadãos, privilegiando a **transparência e a proactividade**.

Anexo II – Mapa dos Serviços da Câmara Municipal de Coimbra



Fonte: CMC

Anexo III

Elaboração do Orçamento

1.Preparação

Para poder acompanhar e participar na elaboração do planeamento do orçamento para o ano 2010 tive que:

Analisar e estudar:

- Lei n.º 12 - A / 2008, de 27 de Fevereiro;
- Lei n.º 66-B /2007 de 28 de Dezembro (SIADAP);
- Lei n.º 59/2008 de 11 de Setembro;
- Decreto-Lei n.º 54-A/99 de 22 de Fevereiro;
- Lei n.º 5 – A/2002 de 11 de Janeiro;
- Lei das Finanças Locais.

Consultar o Livro das Grandes Opções do Plano do ano 2009 para poder ter uma noção como são apresentados estes documentos. E poder tirar algumas conclusões relevantes.

Leitura:

- Do despacho nº23 /PR/2009 de 12 De Agosto que se refere a Elaboração para as Grandes Opções do Plano e orçamento para o ano 2010.
- Das Instruções para a Elaboração de propostas das Grandes opções do Plano e Orçamento.

2. Metodologia para a elaboração do orçamento

A partir da listagem nominativa, que é uma lista que contém todos os funcionários pertencentes à CMC, foi feita uma listagem em Excel só com os funcionários efectivos da Câmara Municipal. Dessa lista consta o nome dos funcionários, o seu número, a afectação, a unidade orgânica a que pertencem, a situação, a relação jurídica, a nova relação jurídica, a nova categoria, a posição remuneratória, o nível remuneratório actual, o salário e o regime de protecção de cada funcionário.

Após a análise da listagem acima referida, preencheu-se o modelo 1-A (Fig. 6) da proposta orçamental das despesas com o pessoal de todas as unidades orgânicas da Câmara Municipal de Coimbra.

Começou-se por preencher a proposta orçamental da remuneração do pessoal para cada uma das unidades orgânicas. Para isso, partimos da categoria mais relevante, Director de Departamento, passando por todas as categorias até se chegar à posição remuneratória inferior, que pertence em geral à categoria de Assistente Operacional. Para que tal aconteça, basta colocar o filtro na categoria que se pretende, depois tem de se ter em atenção o nível remuneratório, ou seja, partir do maior nível remuneratório para o mais pequeno e contar, por exemplo, quantos técnicos superiores têm a posição remuneratória entre 31 e 35 vendo qual a sua remuneração e respectiva relação jurídica (Pessoal do Quadro da Função Pública, etc.). Faz-se o mesmo para todas as unidades orgânicas preenchendo-se assim o quadro acima referido.

Em alguns casos, é necessário verificar se existem despesas de representação (Chefes de Divisão, directores de departamento, directores municipais). Existe um determinado montante pecuniário para estes que é multiplicado pelos 12 meses do ano. Este montante pecuniário é verificado no programa SGP (Fig. 10). Para tal, basta colocar o número de funcionário na respectiva aplicação informática, permitindo assim verificar qual o valor da despesa de representação a suportar com estes.

Neste quadro, também se calcula o subsídio de férias e de Natal, utilizando-se a fórmula: vencimento base* número de pessoas* dois.

O subsídio de refeição é calculado da seguinte forma: nº de pessoas* 4,27* 242 dias (são os dias úteis de trabalho tendo em conta os fins de semana, feriados e férias).

Figura 6: Exemplo do quadro preenchido (Modelo 1 – A):

Proposta Orçamental das Remunerações do Pessoal (a)																			
ANO: 2010																			
Direção Municipal/Departamento/Gabinete/Divisão: Departamento de Ambiente e Qualidade de Vida																			
Código Orgânico: 0403																			
Categoria Profissional	Índice	Vencimento Base	Pessoal Quadro - regime da função		Pessoal Quadro - regime contrato		Pessoal além dos quadros		Pessoal com contrato a termo		Pessoal em regime de tarefa ou avença		Pessoal a aguardar aposentação		Pessoal noutra situação		Subsídio de Férias e de Natal	Subsídio de refeição	Despesas de representação
			Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total	Unid.	Total			
Pessoal ao serviço:																			
Pessoal a integrar:																			
Totais																			

Fonte: CMC

No fim, obteve-se uma tabela com a agregação onde constam todos os valores de todas as unidades orgânicas, isto é, um resumo do que cada unidade orgânica gasta em remunerações de acordo com a relação jurídica de cada funcionário, despesas de representação, subsídio de refeição, Natal e férias.

Depois deste procedimento, construiu-se uma tabela auxiliar onde consta os abonos variáveis ou eventuais. Eles são: horas extraordinárias, ajudas de custo, abono para falhas, subsídio de trabalho nocturno, prémios de desempenho de cada unidade orgânica. Teve-se em conta os valores de 2008 e 2009 gastos. Fez-se uma extrapolação para se fazer uma estimativa do que se irá gastar com estes abonos variáveis ou eventuais por unidade orgânica. Para tal, utilizou-se a seguinte fórmula: valores dos abonos variáveis ou eventuais de $2009/3 \times 4$ (estes valores foram calculados quando já estavam decorridos 3 trimestres de 2009), podendo-se assim prever o que se irá gastar em 2010 com estes.

Figura 7: Exemplo da tabela Auxiliar dos Abonos Variáveis ou Eventuais.

			2008	2009	extrapol
0101	010202	Horas Extraordinárias			
0102	010202	Horas Extraordinárias			
	010204	Ajudas de custo			
0104	010202	Horas Extraordinárias			
	010204	Ajudas de custo			
	010205	Abono para falhas			
	010210	Subsídio trabalho nocturno			
	010211	Subsídio de turno			
0200	010204	Ajudas de custo			

Figura 8: Tabela 1 – B

Proposta Orçamental de Despesas com o Pessoal/Abonos Variáveis ou Eventuais

ANO: 2010

Direcção Municipal/Departamento/Gabinete/Divisão: _____

Código Orgânico: _ _ _ _ _

Classificação Económica	Descrição	Execução Orçamental 2008 (valores facturados do ano)	Execução Orçamental 2009 - Estimativa	Valor para o Orçamento de 2010	Taxas de variação %
					2009/2008
Despesas Correntes					
01	Despesas com o pessoal				
01 02	Abonos variáveis ou eventuais				
01 02 01	Gratificações variáveis ou eventuais				
01 02 02	Horas extraordinárias				
01 02 03	Alimentação e alojamento				
01 02 04	Ajudas de custo				
01 02 05	Abono para falhas				
01 02 06	Formação				
01 02 07	Colaboração técnica e especializada				
01 02 08	Subsídios e abonos de fixação, residência e alojamento				
01 02 09	Subsídio de prevenção				
01 02 10	Subsídio de trabalho nocturno				
01 02 11	Subsídio de turno				
01 02 12	Indemnizações por cessação de funções				
01 02 13	Outros suplementos e prémios				
01 02 13 01	Prémios de desempenho				
01 02 13 02	Outros suplementos e prémios				
01 02 14	Outros abonos em numerário ou espécie				
Obs:					

Fonte: CMC

A tabela da figura 7 serviu como auxílio para preencher o modelo 1 – B.

Para se verificar com maior rigor e exactidão se os valores do subsídio de Férias e de Natal e subsídio de Refeição do orçamento estavam correctos, fez-se em Excel uma tabela com a relação jurídica (Contrato Individual de Trabalho, contrato de trabalho a

3. Limites das despesas com pessoal

Relativamente às despesas com pessoal, de acordo com as regras previsionais do ponto 3.3 do POCAL, as quantias esperadas para despesas com pessoal devem ter em conta apenas o pessoal que ocupe lugares de quadro, requisitado e em comissão de serviço ou contratos a termo certo, bem como aquele cujos contratos ou abertura de concurso para ingresso ou acesso estejam devidamente aprovados no momento da elaboração do orçamento;

No orçamento inicial, a rubrica "Remunerações de pessoal" os montantes devem corresponder aos da tabela de vencimentos em vigor.

Nos termos do artigo 62º da Lei nº 2/2007, de 15/01, prevê-se que:

“Até 2009, a lei do orçamento do Estado pode fixar limites anuais para as despesas com pessoal, incluindo as relativas a contratos de avenças, tarefas e aquisição de serviços a pessoas singulares”

Destaca-se aqui, a possibilidade de fixar, em cada uma das leis do Orçamento do Estado até 2009, limites anuais às despesas com pessoal. No entanto pode-se adoptar os limites anuais para as despesas com pessoal conforme o que foi decidido em 2006, tendo por base, o artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 116/84, de 06/04, na redacção dada pela Lei n.º 44/85, de 13/09, estabeleceu que nos municípios:

“1 – As despesas efectuadas com o pessoal do quadro (...) não poderão exceder 60% das receitas correntes do ano económico anterior ao respectivo exercício.”

2 – As despesas com o pessoal pago pela rubrica “Pessoal em qualquer outra situação” não podem ultrapassar 25% do limite dos encargos referidos no número anterior.”

Tendo em conta o artigo 50º das Lei das Finanças Locais nº 5, as autarquias locais devem enviar à Direcção-Geral das Autarquias Locais trimestralmente um relatório com as despesas com pessoal com a finalidade de esta entidade verificar se a autarquia, neste caso a CMC, cumpre os limites legais. Mais concretamente:

“Despesas com pessoal incluindo contratos de avença, de tarefa e de aquisição de serviços com pessoas singulares, comparando com as realizadas no mesmo período do ano anterior;”

“Número de admissões de pessoal, a qualquer tipo, e de aposentações, rescisões e outras formas de cessação de vínculo laboral;”

“Justificação de eventuais aumentos de despesa com pessoal.”

Também tem de se ter em consideração a Lei nº 50 – A/2006 de 10 de Março, mais propriamente o artigo 48º, este estipula que as autarquias entreguem trimestralmente à DGAL os dados anteriormente mencionados sob pena de, caso os municípios ou respectivos serviços municipalizados não enviarem a informação requerida serão sancionados. Uma dessas sanções é a retenção de 10% do duodécimo das transferências correntes do Fundo Geral Municipal do Município. Outra possível sanção é a perda de mandato do Presidente da autarquia.

4. Análise de algumas rubricas do orçamento

Despesas com pessoal – Remunerações certas e permanentes

A execução relativa a despesas com pessoal é gerida na DGFRH excepto os abonos variáveis que a partir de 2006/2007 passaram a ser geridos pelas respectivas unidades orgânicas, para uma melhor eficiência da gestão destes abonos visto que estes comportam limites.

A remuneração dos trabalhadores que possuam uma qualquer relação jurídica de emprego público é constituída por: Remuneração Base, Subsídio de Natal, Subsídio de Refeição, Subsídio de Férias, Abonos, Suplementos remuneratórios e prémios de desempenho.

A remuneração base mensal é paga todos os meses, representando o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório, dependendo da posição remuneratória onde o trabalhador se encontra, na categoria de que é titular ou do cargo exercido em comissão de serviço.

A remuneração base anual dos trabalhadores é paga mensalmente e é composta por 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de férias e outra ao subsídio de natal.

Todos os anos têm de se ter em conta a actualização salarial. Normalmente segue-se a taxa de actualização resultante da concertação dos parceiros sociais (sindicatos, governo e patronato) que está indicada em sede de orçamento de estado pelo Governo. O ano de 2010 não será excepção. Se na data de aprovação do Orçamento ainda não for possível obter esta taxa então normalmente aplica-se a taxa de inflação prevista para o ano seguinte, neste caso 2010.

O legislador, ao elaborar a lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, esqueceu-se das implicações do novo Regime de Vínculos e Carreiras no orçamento. Legislou a transição dos diferentes tipos de vínculos, mas esqueceu-se que as rubricas do orçamento do POCAL não foram alteradas. Algumas delas já não existem nas autarquias locais. As autarquias, para poderem apresentar o orçamento, continuaram a usar as rubricas já existentes. Uma prática adoptada também pela CMC.

Nesta previsão do Orçamento para 2010 também teve de se ter em conta a situação de todos os trabalhadores que vão subir de posição remuneratória obrigatória devido às avaliações de desempenho (SIADAP).

Nos termos e para efeitos previstos nos artigos 7º,46º e 74º da Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR) Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. O Presidente é o responsável por deliberar o montante máximo para os encargos com as alterações de posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores do Município. Em 2009 distribuiu este montante pelos trabalhadores pela seguinte ordem:

1º-Os trabalhadores de todas as carreiras e categorias que, concretizada a avaliação de desempenho de 2008, fiquem abrangidos pelo nº6 do artigo 47º de LVCR (alterações de posicionamento obrigatória), isto é são abrangidos todos os trabalhadores da CMC, que tenham acumulado 10 pontos na sua avaliação de desempenho.

Esta atribuição de pontos vem na sequência da aplicação do SIADAP que atribui:

- 3 pontos positivos por cada menção de Desempenho Excelente;
- 2 pontos positivos por cada menção de Desempenho Relevante;
- 1 ponto positivo por cada menção de Desempenho Adequado;
- 1 ponto negativo por cada menção de Desempenho Inadequado.

Há que salientar uma situação. Por exemplo, se um trabalhador tiver acumulado 12 pontos neste ano, vai subir uma posição remuneratória, mas como são necessários 10 pontos para mudar, os pontos extra não são contabilizados para uma nova contagem, começando uma nova contagem.

2º-Os trabalhadores de todas as carreiras e categorias que, concretizada a avaliação de desempenho de 2008, que satisfaçam as exigências do artigo 47º nº1 ou excepcionalmente, dos números 1, 2 do artigo 48 º da LVCR (alterações de posicionamento gestionária).

Pelo artigo 47º nº1 os trabalhadores que tenham obtido as seguintes menções na avaliação de Desempenho:

- Duas menções máximas consecutivas;
- Três menções inferiores à máxima, de forma consecutiva;
- Cinco menções inferiores a esta, igualmente de forma consecutiva e desde que revelem um desempenho positivo.

Candidatam-se a uma possível alteração da posição remuneratória.

Já o artigo 48 nº1 dá a possibilidade ao trabalhador que não possua duas menções de desempenho Excelente ou três de Desempenho Relevante, poder mesmo assim, modificar a sua posição remuneratória para a posição seguinte. No nº 2 o legislador dá a possibilidade á quem reúne os requisitos gerais para mudar de posição remuneratória o poder fazer não para a posição remuneratória seguinte mas para uma qualquer.

Para 2010 ainda nada foi deliberado sobre a opção gestionária não obrigatória. O Presidente poderá proceder da mesma forma que em 2009. Por isso fica aqui uma incerteza no 2º ponto da deliberação.

Quanto ao 1º ponto como se refere a uma alteração de posicionamento obrigatória por força da lei (LVCR), tem de se fazer uma análise á avaliação de desempenho dos trabalhadores. De forma a saber quais vão subir de posicionamento remuneratório.

Segundo o SIADAP, as menções da avaliação que fundamentam alterações de posicionamento Remuneratório dos Trabalhadores do Município e as menções da avaliação da atribuição de prémios de desempenho devem ser publicadas por edital e na página electrónica do Município.

Titulares órgãos Soberania e membros órgãos autárquicos

Esta rubrica reporta-se aos eleitos locais. É de fácil previsão e normalmente mantém a sua execução mensal inalterada ao longo do ano. Excepto quando se verifica a passagem de um vereador do regime de tempo parcial para tempo inteiro.

Pessoal dos Quadros

Esta rubrica engloba todos os antigos Funcionários Públicos em regime de nomeação definitiva.

Apesar da tendência ser de convergência entre estes e os CIT, existem diferenças nomeadamente em relação à protecção social e à segurança no emprego.

Pessoal dos quadros – Regime de função pública

Como consequência da Lei nº12-A/2008 de 27 de Fevereiro, o pessoal que se mantém em regime de nomeação é o constante do artigo 10º, no entanto não se aplica o âmbito das alíneas constantes neste artigo à administração local. Contudo, pela não adaptação das rubricas do POCAL à Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro por parte do legislador, as autarquias vêm-se obrigadas a manter a utilização desta rubrica para os trabalhadores que transitaram na lista nominativa (artigo 109º e artigo 88º) para o “Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas - Transitados da anterior nomeação definitiva “ os actuais RCTFP (Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas). A tendência futura desta rubrica é de diminuição, e a longo prazo vai-se extinguir, pois já não há possibilidade de entrada de novos trabalhadores para este regime. (isto no caso das autarquias). E há que ter em conta que os actuais trabalhadores que não são mais do que os antigos funcionários públicos, vão-se aposentando ao longo dos anos, levando assim à extinção desta rubrica.

Os trabalhadores, apesar de saberem que vão ser penalizados ao pedirem a reforma antecipada e como não têm a certeza em relação ao futuro das suas reformas, preferem sofrer penalizações nas suas reformas. Assim combatem de alguma maneira o sentimento da insegurança quanto ao valor da sua pensão no futuro, no sector público. Pode vir a ocorrer um maior recurso às reformas antecipadas, pois o governo está a pensar aumentar a idade da reforma para os 70 anos de idade. Todavia também há que

referir que o trabalhador, ao pedir a reforma hoje, pode ser visto como uma forma de se livrar da mobilidade especial e de se libertar da incerteza do futuro. No entanto, esta mobilidade ainda não se aplica às autarquias locais, fazendo com que estas ainda sejam o lugar mais seguro para se trabalhar na administração Pública.

Em 2008, bastavam 33 anos de serviço na Função Pública para se apresentar um pedido de aposentação antecipada da Administração Pública. Em 2009, chegavam 30 anos de serviço, mas o funcionário público terá de ter pelo menos 55 anos de idade. A reforma vem mais cedo, mas é mais pequena, dado que o trabalhador sofre uma penalização de 4,5 por cento por cada ano em que delibere antecipar a reforma em relação à idade legal. Ao facilitar o pedido das reformas, o governo também pretendeu diminuir o número de funcionários públicos. Assim, facilitava a renovação dos quadros de pessoal, pois por cada duas saídas entra um novo funcionário.

Pessoal Quadros – Regime Contrato Individual de Trabalho

Todos os trabalhadores que possuíam o contrato individual de trabalho por tempo indeterminado, transitaram para a modalidade de contrato de trabalho em Funções Públicas. Mas por existirem diferenças entre estes e os da anterior nomeação definitiva (ex. Funcionários Públicos), a respectiva verba Remuneratória deverá ser inscrita numa rubrica diferente.

Estas diferenças advêm do facto de os ex. Funcionários Públicos terem o regime de cessação da Relação de emprego Público e de reorganização de serviço e colocação em situação de mobilidade especial diferente. Os anteriores trabalhadores da modalidade de contrato individual de trabalho por tempo de trabalho indeterminado encontram-se mais vulneráveis, com maior precariedade.

Também no que respeita à protecção social, enquanto que os antigos funcionários públicos se encontram inscritos na Caixa Geral de Aposentações (CGA), os anteriores CIT descontam para a TSU.

Esta rubrica tende a aumentar porque engloba todas as pessoas que possuem um Contrato Individual de Trabalho. Também sofreu um aumento nos últimos anos e em contrapartida verificou-se uma diminuição dos contratos a termo (pelos motivos abaixo mencionados na rubrica CT).

A presente rubrica engloba também a maior parte dos novos recrutamentos, visto o regime de nomeação definitiva nas autarquias ter-se extinguido, e o recurso aos contratos a termo se encontrarem muito limitados.

Pessoal contratado a termo

Mais uma vez devido à aplicação da Lei nº 12-A /2008, de 27 de Fevereiro, mais concretamente os artigos 21º e 22º.

No orçamento para 2010, verifica-se, uma diminuição das modalidades de contrato a termo Resolutivo certo e incerto e em contrapartida um aumento dos contratos individuais de trabalho.

Antes da aplicação desta lei existiam muitos contratos de trabalho a termo, pois estavam em constante renovação embora estivesse estabelecido, um limite máximo para estas renovações, no entanto este limite era extenso.

Nota-se que existe uma intenção por parte do legislador, ao redigir o artigo 21º, de diminuir as modalidades de contrato de trabalho a termo.

Este, segundo a nossa opinião, foi confrontado durante anos com a utilização imprópria da contratação a termo quer fosse a termo certo ou incerto, para as necessidades dos serviços. Desta forma as entidades utilizavam os trabalhadores de forma a terem o melhor proveito possível de acordo com as suas necessidades, dando a ideia que os trabalhadores eram “descartáveis”. É esta, do nosso ponto de vista, uma forma que o legislador encontrou para travar as situações de precariedade no Trabalho.

Pessoal em regime de Tarefa e Avença

Antes da aplicação da lei nº 12 –A /2008, de 27 de Fevereiro, na CMC, existiam muitas tarefas e avenças que no fundo eram falsas pois a lei dizia que só se recorria a esta modalidade para situações excepcionais e pontuais. Os trabalhadores que tinham esta modalidade de trabalho ficavam anos e anos nesta situação, acabando por cumprir o horário de trabalho normal dos outros trabalhadores. Obedeciam hierarquicamente às disposições superiores e desempenhavam as suas tarefas nas instalações da entidade.

Recebiam remuneração mensal certa e permanente, aparentemente dentro do que era legalmente disposto, ou seja, sem subsídio de férias ou Natal. Legalmente, estes trabalhadores não tinham direito a receber estes subsídios. No entanto a entidade pagava-lhes estes subsídios, mas de forma faseada pelos vários meses, dando-lhes os

mesmos direitos que qualquer outro trabalhador com as mesmas habilitações e experiência profissional com vínculo à entidade, mas com grande precariedade pois podiam ser dispensados a qualquer altura.

Nesta rubrica verifica-se uma diminuição drástica relativamente aos anos transactos. Isto deve-se à aplicação da Lei nº 12 –A /2008, de 27 de Fevereiro, mais concretamente o artigo 35º .

Este artigo (artigo 35º nº2) vem proibir a celebração de um contrato de trabalho na modalidade de Tarefa e Avença com uma pessoa Singular. Só permite a celebração de contratos de prestação de serviços na modalidade de Tarefa e Avença com pessoas Colectivas, isto é, Empresas. Devido a esta imposição da lei, a CMC não pode renovar as Avenças e Tarefas, daí esta rubrica apresentar um decréscimo relativamente aos anos transactos.

No entanto, a lei abre uma excepção através do artigo 35º, nº 4 ao permitir a celebração de contratos na modalidade de Tarefa e Avença com pessoas singulares. Desde que se prove que é impraticável celebrar um contrato com uma pessoa colectiva para um determinado trabalho e desde que exista uma autorização da entidade máxima da Autarquia Local que é o Presidente da Câmara.

Por todos estes motivos já mencionados torna-se assim mais complicado realizar contratos de prestação de serviços com pessoas individuais, reduzindo assim os contratos de prestação de serviços na modalidade de tarefas e avenças.

A CMC e as restantes autarquias, para combater esta situação, passaram a abrir concursos na modalidade de Contrato Individual de Trabalho, para os casos em que normalmente necessitavam de pessoas para desempenhar uma determinada função continuamente.

Pessoal aguardando aposentação

Esta rubrica diz respeito ao montante que a CMC tem de suportar com os vencimentos dos trabalhadores que pediram a sua aposentação (que não é mais do que o pagamento de uma pensão provisória) até sair uma listagem em Diário da Republica com o nome dos trabalhadores que se vão aposentar. A partir desse momento, é a Caixa Geral de Aposentações que tem o encargo com as pensões.

A partir de 1 de Janeiro de 1989 a CMC, enquanto entidade patronal, passou a contribuir para a Caixa Geral de Aposentações. A partir dessa data, passou a ser inteiramente responsável pelos encargos com a aposentação e sobrevivência dos funcionários e agentes das autarquias locais, incluindo os municípios e respectivos serviços municipalizados.

Entre Janeiro de 1982 e Abril de 1983, a CMC não procedeu à entrega das contribuições a que estava obrigada legalmente. Pelo motivo acima referido, contraiu uma dívida para com a CGA, sobre a qual esta ia contabilizando juros de mora.

A CMC, com o objectivo de solver a sua dívida, em Outubro de 1993 deliberou pagar a sua dívida. Em Fevereiro de 1994 passou a pagar à CGA.

Em Novembro de 1995, foi publicado em Diário da Republica que as dívidas das autarquias á CGA não venciam juros. Perante este facto, a CMC deixou de pagar os juros em mora, no entanto a CGA continuou a exigir estes juros à CMC. Em 1997, a CMC entendeu que a sua dívida de capital à CGA, estava paga pelo facto de ter pago os juros à CGA tendo-lhes comunicado isso. A CGA não aceitou tal entendimento da CMC insistindo na necessidade do pagamento da dívida.

A CGA comunicou à Câmara Municipal que ia promover meios legais para a cobrança da dívida e que não procederia à publicação de novas pensões dos funcionários e agentes do município de Coimbra enquanto a dívida não estivesse liquidada. Em 2005, para desbloquear esta situação, a CMC passou a pagar a suposta dívida e a CGA publicou as aposentações dos funcionários e agentes que estavam pendentes de publicação desde 2003. Depois deste pagamento, a CGA exigiu novamente a liquidação de juros em mora, os quais a CMC se recusou em pagar voltando a agravar a situação financeira da Câmara.

Esta situação limitava a alteração do posicionamento remuneratório dos funcionários a uma opção gestonária (salvo nos casos em que era obrigatória). Esta opção gestonária depende da existência de verbas orçamentadas para esse efeito.

Devido a toda esta situação que estava a pôr em causa a gestão de recursos humanos e o equilíbrio do Orçamento, em 2008 a CMC processou a CGA, acabando por ganhar sendo inclusive indemnizada.

Durante este tempo todo, a CMC suportou a título de pensões transitórias de aposentação até ao final de 2008 acrescido de juros de mora à taxa legal enquanto o nome dos seus funcionários não foi publicado em Diário da Republica. Só após esta

publicação é que a Caixa Geral de Aposentações passa a suportar as pensões dos trabalhadores.

Nesta rubrica verificou-se um decréscimo relativamente aos anos transactos.

Isto deve-se à regularização da situação referida anteriormente que vinha a pôr em causa a política de gestão de Recursos Humanos da CMC.

Pessoal em qualquer outra situação

Esta rubrica engloba os dirigentes que estão em comissão de serviço provenientes de outras entidades; Pessoal que estão em gabinetes de apoio à vereação e à presidência vindos de outra entidade pública ou sem qualquer vínculo a qualquer outra entidade pública; e pessoal em regime de Mobilidade.

Relativamente aos anos transactos, esta rubrica não sofre grandes alterações

Remuneração por doença e maternidade / paternidade

Comparativamente ao ano transacto, esta rubrica foi aumentada com o intuito de precaver uma eventual contaminação pelo Vírus H1N1 (vulgo Gripe A). Se o trabalhador receber o seu salário por esta rubrica, não recebe o seu salário pela respectiva rubrica da remuneração base.

Esta rubrica pode suscitar uma alteração orçamental caso se verifique uma pandemia. Caso isso aconteça, pode ocorrer uma transferência do capital afecto à rubrica da remuneração base para esta rubrica.

Abonos Variáveis ou Eventuais

Esta rubrica refere-se a horas extraordinárias; ajudas de custo, abonos para falhas, subsidio de trabalho nocturno e subsidio de turno dos trabalhadores.

A gestão desta rubrica já foi feita pela unidade orgânica da DAGRH mas por decisão interna, esta rubrica passou a ser inscrita em sede de orçamento nas diferentes rubricas das respectivas unidades orgânicas de forma a obter-se uma melhor eficácia na gestão desta.

Esta medida foi tomada porque se verificava que as despesas com os abonos variáveis eram sempre superiores ao que estava inicialmente orçamentado. Assim cada unidade orgânica passou a gerir esta rubrica responsabilizando assim os respectivos dirigentes para uma gestão eficiente desta rubrica.

Com isto, veio-se a verificar uma diminuição do recurso a alterações orçamentais através de um maior acompanhamento na sua execução.

Horas extraordinárias e subsídio de turno são as rubricas que apresentam maiores valores.

Outros Suplementos e Prémios

Nesta rubrica também se pode verificar um aumento em relação aos anos anteriores. Isto deve-se essencialmente a uma previsão de um possível aumento de senhas de presença, por estarmos num ano eleitoral com mudanças no Executivo o que faz com que a presença na Assembleia Municipal seja mais assídua, numa fase inicial.

A saída de vereadores do antigo executivo que já se encontravam em funções antes de 1995 levou à necessidade de pagamento de um subsídio de reintegração, mas que acabou por ser pago ainda em 2009, não havendo necessidade de uma inclusão no Orçamento no próximo ano.

Prémios de Desempenho

O Presidente é responsável por deliberar o montante máximo para encargos com prémios de desempenho a atribuir aos trabalhadores de todas as carreiras e categorias que, reúnam as condições do artigo 75º nº1 da LVCR. Foram abrangidos os trabalhadores que em 2008 tiveram na avaliação de desempenho Excelente ou Muito Bom.

Para o ano 2010 ainda nada foi deliberado sobre este assunto pelo presidente, no entanto há que ter em conta como foram atribuídos os prémios de desempenho em 2009, pois o Presidente, para 2010, poderá proceder da mesma forma como em 2009 desde que existam verbas.

Segurança social

Esta rubrica reflecte o encargo que a CMC tem de suportar para a Segurança Social que vai recair sobre a remuneração, subsídio de férias e subsídio de turno

Descontos para a Segurança Social

Nesta rubrica destacam-se três situações:

- Antigos “Nomeados Definitivos” – Os que entraram antes de 1 de Fevereiro de 2006 descontam para a Caixa Geral de Aposentações tendo a CMC de suportar um encargo de 15% sobre a remuneração base;
Os que entraram após 1 de Fevereiro de 2006 passaram a descontar para a TSU. A CMC descontava 12,08% e este ano 2009 passou a fazer um desconto de 15,7%. É devido a estes acontecimentos inesperados que se deve deixar sempre uma margem para que não exista um défice de recursos financeiros;
- Antigos CIT e contratados a termo. A CMC tem um encargo de 20,06% sobre a remuneração base dos trabalhadores;
- Todos os trabalhadores que entraram a partir de 1 de Janeiro de 2009. A CMC vai suportar um encargo de 20,06% sobre a remuneração base dos trabalhadores.

Segurança Social dos Funcionários Públicos

Aqui o que se destaca é o facto dos trabalhadores que estavam em nomeação definitiva ou seja o que se chama actualmente CTFP – Transitados da anterior nomeação. Nesta rubrica da protecção social estes continuam a ser englobados da segurança Social (CGA antes de 1 De Janeiro de 2006) – dos funcionários públicos . Isto está incorrecto porque já não existe Funcionários Públicos mas trabalhadores em regime de contrato de trabalho na Função Pública. E devia-se criar uma nova rubrica para estes transitados da anterior nomeação.

Segurança Social – Regime Geral – Antigos Funcionários Públicos

Os trabalhadores que estavam em nomeação definitiva ou seja os que se chamam actualmente CTFP transitados da antiga nomeação, mas que descontam para a TSU pois começaram a laborar a partir de 1 De Janeiro de 2006 e os CTFP que não eram funcionários Públicos continua-se a coloca-los nesta rubrica. Apesar de tudo não se pode dizer que é muito incorrecto este processo.

Na nossa opinião já que se tem de alterar a rubrica - Protecção social dos antigos funcionários públicos, podia-se decompor esta Rubrica da Segurança Social em regime Geral em duas Sub- Rubricas :

- Aqueles que descontam para a TSU mas que entraram para a administração pública depois de 1 Janeiro de 2006- a CMC suporta um encargo de -15,6% .
- Descontam para a TSU que não eram funcionários Públicos e a CMC tem de fazer um desconto de 20,6%.

A lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro veio essencialmente alterar vínculos, carreiras, remunerações na Administração Pública. Nesta lei o legislador vem alterar vínculos e carreiras. No entanto esquece-se de alterar as rubricas orçamentais, pois na minha opinião devia existir uma rubrica para os trabalhadores que transitaram da anterior nomeação e outra para os novos contratos individuais de trabalho (CIT) os novos CTFP da presente lei. Com esta forma de decompor as rubricas tornava-se mais fácil visualizar quais os montantes necessários para as remunerações, segurança social e subsídios de ferias.

5. Execução Orçamental

A execução orçamental é realizada de acordo com as normas de Controlo interno da CMC como já foi referido anteriormente.

Na execução do orçamento da autarquia também foram respeitados os princípios e regras constantes no ponto 2.3.4.2 do POCAL. Relativamente às despesas destaca-se o seguinte:

“ As despesas só podem ser cativadas, assumidas, autorizadas e pagas se, para além de serem legais, estiverem inscritas no orçamento e com dotação igual ou superior ao cabimento e ao compromisso, respectivamente:

As dotações orçamentais da despesa constituem o limite máximo a utilizar na sua realização;

As despesas a realizar com a compensação em receitas legalmente consignadas podem ser autorizadas até á concorrência das importâncias arrecadadas;

As ordens de pagamento de despesa caducam em 31 de Dezembro do ano a que respeitam, devendo o pagamento dos encargos regularmente assumidos e não pagos até essa data ser processado por conta das verbas adequadas do orçamento que estiver em vigor no momento em que se proceda ao seu pagamento;”

Para a execução orçamental é necessário existir uma autorização legal para as despesas, isto é, a verificação das condições legais dessas despesas.

Deve-se proceder a uma verificação do cabimento. O cabimento consiste na cativação de determinada dotação visando a realização de uma determinada despesa e é feito com base no encargo provável a suportar pelo orçamento do ano (CMC, NCI, 2009). No fundo, é o acto de verificar se o saldo da verba que deve suportar o encargo é suficiente para a despesa a realizar.

Autorizada a realização da despesa, e após a efectivação da mesma. È necessário a autorização do pagamento, e procedesse ao respectivo acto do pagamento.

Muito resumidamente, podemos dizer que o executivo baseia-se em critérios de economia eficazes e eficientes para esta operação. Toma medidas necessárias para a gestão rigorosa das despesas da autarquia, reorientando as dotações disponíveis de forma a permitir uma melhor resolução das necessidades do município.

Na execução dos documentos previsionais é tido sempre em conta os princípios da utilização racional das dotações aprovadas e da gestão eficiente da tesouraria.

Durante a execução do orçamento, sempre que necessário, pode-se proceder a alterações orçamentais.

Para se poder verificar quando é que houve alterações orçamentais em 2009 criou-se uma tabela para a posição do orçamento em Outubro. Fez-se uma tabela tendo em conta a classificação orgânica, a designação das rubricas (despesas com pessoal, subsídio de refeição, subsídio de férias e Natal, abonos variáveis ou eventuais, outros suplementos e prémios, segurança social e contribuições para a segurança social). Calculou-se uma

extrapolação para o que se pagou, utilizando a seguinte fórmula: valor pago em 2009/3*4. Para esta tabela utilizaram-se as seguintes fórmulas:

Figura 11: Fórmulas utilizadas.

Formulas Utilizadas:	
Pago Extrap.	Pago 2009(1)/3*4
Mês De Setembro	Pago2009(2)-Pago2009(1)*3
Média Mensal	Pago (1)/9
(A)-(B)+(C)	Cabimentado(1)-Pago(1)+Saldo(1)
(A) + (B)	Cabimentado(1) + Pago(1)
(C)	Saldo(1)

Para se poder verificar se vão existir alterações orçamentais, construiu-se uma coluna na tabela anterior com o nome “alterações”. Esta coluna tem o objectivo de verificar se vão existir alterações orçamentais no ano ou no mês.

Para isso utiliza-se a seguinte fórmula: (A) – (B) + (C) – mês de Setembro* 3 que nos dá o valor da alteração orçamental do ano ou mês.

Para isso é necessário verificar se o valor da coluna (A) – (B) + (C) é suportado pelo maior valor entre o pago extrapolação e mês de Setembro ou Setembro e média mensal (o maior valor dessas 2 colunas).

Se for suportado por ambas as colunas, pago extrapolação mês de Setembro e média mensal, então fazer alteração no mês. Caso contrário, se for suportada pelas 4 colunas (Pago extrapolado, mês de Setembro* 3, Setembro e média mensal), fazer a alteração no ano.

As alterações orçamentais são feitas para fazer face às despesas correntes porque se por exemplo faltar um euro, todas as despesas com pessoal ficam por pagar.

Nota:

- (1) Refere-se à despesa do orçamento de 2008
- (2) Refere-se ao orçamento da despesa de 1 – 1 – 09 a 30 – 08 – 09
- (A) -Cabimentado
- (B) -Pago
- (C) – Saldo

6. Despesas com Pessoal para o ano de 2010 na CMC

ORÇAMENTO PARA O ANO 2010 - Despesa

Código	Designação	Montante
Class. Orgânica/Económica		€
0200 07011002	Outro	100
	Total do Capítulo Económico 07:	878
	Total das Despesas de Capital:	878
	Total da Divisão Orgânica 0200:	37.803
0201	Departamento de Adm. Geral e Recursos Humanos	
0201 01	Despesas com o pessoal	
0201 0101	Remunerações certas e permanentes	
0201 010101	Titulares órgãos soberania e memb. órgãos autárq.	229.401
0201 010104	Pessoal quadros-Regime contrato individ. trabalho	
0201 01010401	Transitado de anterior nomeação definitiva	14.696.719
0201 01010402	Contrato por tempo indeterminado	2.729.271
0201 010106	Pessoal contratado a termo	456.474
0201 010107	Pessoal em regime de tarefa ou avença	132.473
0201 010108	Pessoal aguardando aposentação	80.000
0201 010109	Pessoal em qualquer outra situação	1.523.900
0201 010111	Representação	229.210
0201 010113	Subsídio de refeição	
0201 01011301	Pessoal dos quadros	
0201 0101130101	Transitado de anterior nomeação definitiva	1.241.987
0201 0101130102	Contrato por tempo indeterminado	289.984
0201 01011302	Pessoal em qualquer outra situação	100.811
0201 010114	Subsídio de férias e de Natal	
0201 01011401	Pessoal dos quadros	
0201 0101140101	Transitado de anterior nomeação definitiva	2.406.082
0201 0101140102	Contrato por tempo indeterminado	489.041
0201 01011402	Pessoal em qualquer outra situação	332.427
0201 010115	Remunerações por doença e maternidade/paternidade	450.000
0201 0102	Abonos variáveis ou eventuais	
0201 010202	Horas extraordinárias	5.000
0201 010204	Ajudas de custo	2.500
0201 010205	Abono para falhas	5.500
0201 010206	Formação	10.000
0201 010213	Outros suplementos e prémios	
0201 01021301	Prémios de desempenho	65.000
0201 01021302	Outros suplementos e prémios	1.066
0201 0103	Segurança social	
0201 010301	Encargos com a saúde	1.450.000

ORÇAMENTO PARA O ANO 2010 - Despesa

Código		Designação	Montante €
Class. Orgânica	Económica		
0201	010303	Subsídio familiar a criança e jovens	230.000
0201	010304	Outras prestações familiares	30.000
0201	010305	Contribuições para a segurança social	
0201	01030502	Segurança social dos funcionários públicos	2.847.881
0201	01030503	Segurança social-Regime geral	926.872
0201	010309	Seguros	185.000
Total do Capítulo Económico 01:			31.106.399
0201	02	Aquisição de bens e serviços	
0201	0201	Aquisição de bens	
0201	020107	Vestuário e artigos pessoais	167.730
0201	020108	Material de escritório	6.870
0201	020117	Ferramentas e utensílios	450
0201	020118	Livros e documentação técnica	1.800
0201	020121	Outros bens	16.120
0201	0202	Aquisição de serviços	
0201	020203	Conservação de bens	
0201	02020399	Outras conservações	2.500
0201	020204	Locação de edifícios	50.000
0201	020205	Locação de material de informática	141.010
0201	020208	Locação de outros bens	31.700
0201	020209	Comunicações	
0201	02020901	C.T.T.	190.180
0201	02020906	Transmissão de dados	80.200
0201	020214	Estudos, pareceres, projectos e consultadoria	28.200
0201	020215	Formação	80.815
0201	020220	Outros trabalhos especializados	71.010
0201	020222	Serviços de saúde	150.000
0201	020225	Outros serviços	
0201	02022504	Anúncios, publicações e assinaturas	13.040
0201	02022505	Estágios profissionais	90.000
0201	02022506	Outras medidas de apoio ao emprego	220.750
0201	02022599	Outros	322.530
Total do Capítulo Económico 02:			1.664.805
Total das Despesas Correntes:			32.771.204
0201	07	Aquisição de bens de capital	
0201	0701	Investimentos	
0201	070103	Edifícios	

Anexo IV – Exemplo de uma tabela do Mapa de Pessoal



MAPA DE PESSOAL DO MUNICÍPIO DE COIMBRA PARA O ANO DE 2010

(Artigo 5º da Lei nº 12-A/2008 de 27 de Fevereiro)

Actividades (no âmbito das atribuições definidas no Regulamento Orgânico aprovado)	Unidade orgânica ? Código	POSTOS DE TRABALHO POR ACTIVIDADES E POR CARGOS/CARREIRAS/CATEGORIAS																Área de formação académica e/ou profissional	Nº de postos de trabalho			
		Dir. Mun.	Dir. Dep.	Ch. Div.	Com. CB\$	Adj. Téc. CBS	T. Sup	Esp. Inf.	T. Inf.	Coord. Técnico	Assist. Técnico	Enc. Geral Operacional	Enc. Operacional	Assistente Oper.	Fiscais - TP	Fiscais Aux.	Agentes de Pol. Municipais			Bombeiros		
Administração Autárquica	AM e CM (0100)																					
1. PT's necessários																						
2. PT's existentes																						
3. Saldo (1-2)																						
Administração e Finanças	DMAF (0200)																					
1. PT's necessários																						
2. PT's existentes																						
3. Saldo (1-2)																						
Administração Geral e Gestão de Recursos Humanos	DAGRH (0201)																					
1. PT's necessários																						
2. PT's existentes																						
3. Saldo (1-2)																						
Gestão Financeira	DF (0202)																					
1. PT's necessários																						
2. PT's existentes																						
3. Saldo (1-2)																						

Página 1

Fonte: CMC

Anexo V – Relatório de Gestão

Fórmulas utilizadas no Relatório de Gestão

Designação	Fórmula
Taxa de emprego masculino	$N.º \text{ total de trabalhadores sexo masculino} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de emprego feminino	$N.º \text{ total de trabalhadores sexo feminino} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de pessoal dirigente	$N.º \text{ de dirigentes} / \text{Total de efectivos} \times 100$
Taxa de tecnicidade	$N.º \text{ de (T.S. + Inf. + Tec. + T. Prof.)} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de pessoal administrativo	$N.º \text{ de administrativos} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de pessoal operacional	$N.º \text{ de (Auxiliares + Operários)} / \text{Total efectivos} \times 100$
Nível médio de antiguidade	$\text{Total anos de serviço} / \text{Total funcionários}$
Nível médio etário geral	$\text{Somatório das idades} / \text{Total efectivos}$
Nível médio etário masculino	$\text{Somatório das idades homens} / \text{Total efectivos}$
Nível médio etário feminino	$\text{Somatório das idades mulheres} / \text{Total efectivos}$
Taxa de formação superior	$N.º \text{ de (Dout. + Mestr. + Lic. + Bach)} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de formação secundária	$N.º \text{ de trabalhadores do 9º ao 12º ano} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de formação básica	$N.º \text{ de trabalhadores até ao 6º ano} / \text{Total efectivos} \times 100$
Taxa de absentismo	$N.º \text{ dias ausência} / (N.º \text{ de dias trabalháveis} \times \text{Total efectivos}) \times 100$
Taxa promoções	$N.º \text{ de promoções} / \text{Total efectivos quadro} \times 100$
Taxa progressões	$N.º \text{ de progressões} / \text{Total efectivos quadro} \times 100$

Fonte: CMC