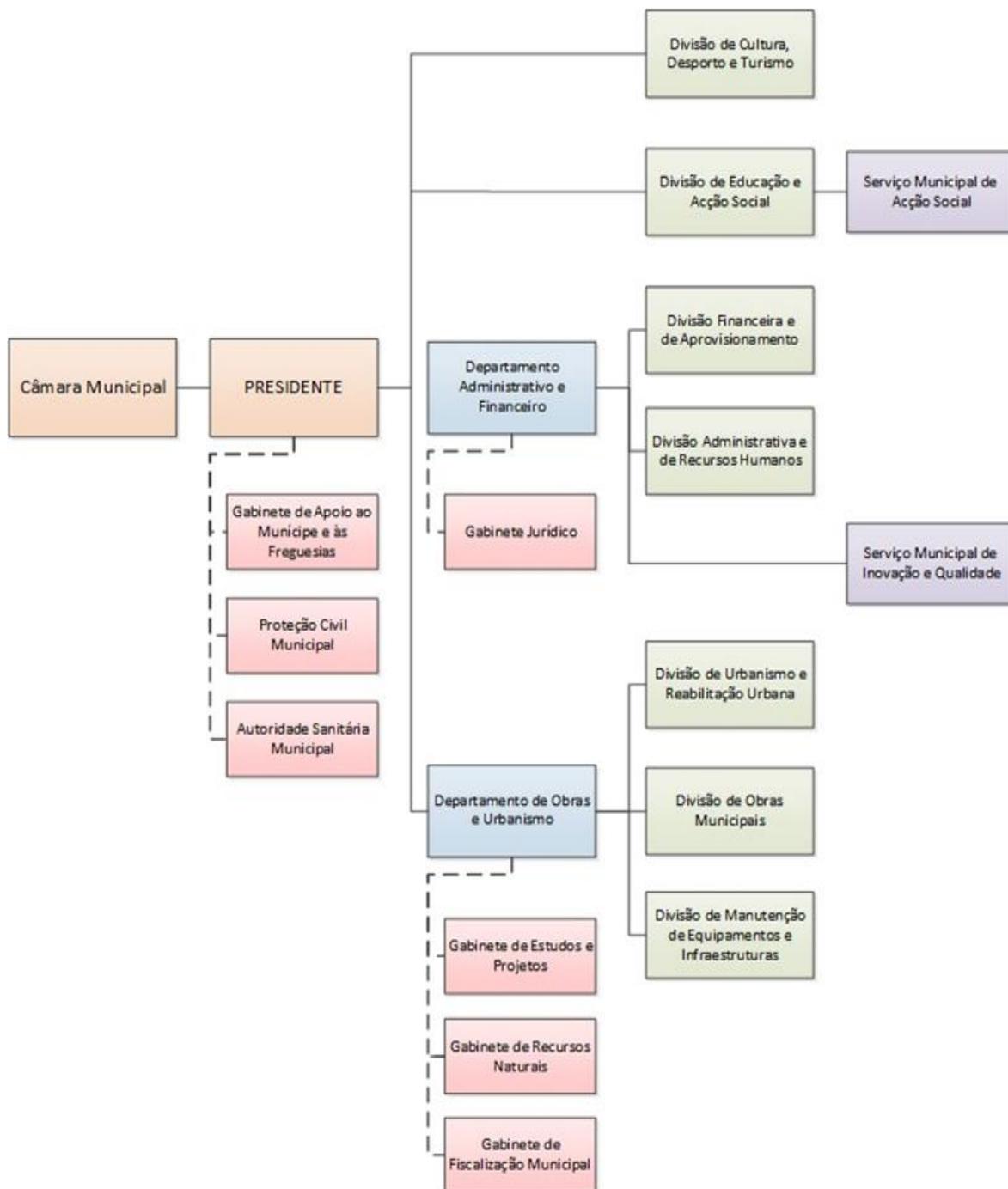


# **Anexos**

## Anexo 1- Organograma da CMC



A presente estrutura orgânica dos Serviços Municipais aprovada em sessão da Assembleia Municipal de 26/04/2016, sob proposta da Câmara Municipal de 12/04/2016, tendo ainda aprovado o Regulamento da Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Cantanhede, publicado em 24/05/2016 no Diário da República, entrou em vigor em 17 de junho de 2016.

## Anexo 2- Competências da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

Diário da República, 2.ª série — N.º 100 — 24 de maio de 2016

16243

ae) Assegurar outras funções que lhe sejam cometidas, no âmbito da unidade orgânica.

3 — No âmbito do Setor de Apoio Administrativo incumbem-lhe:

- a) Organizar os meios administrativos necessários ao funcionamento integrado do Serviço Municipal de Ação Social com a Divisão de Educação e Ação Social;
- b) Executar as tarefas inerentes à receção, classificação e informação dos documentos relacionados com o Serviço Municipal de Ação Social;
- c) Proceder à organização dos processos administrativos inerentes às funções do Serviço Municipal de Ação Social;
- d) Manter atualizados os registos necessários ao bom funcionamento dos serviços, nomeadamente os arquivos de correspondência;
- e) Aplicar os métodos de processamento de informação concebidos para dar uma resposta eficaz e célere às solicitações dos particulares e restantes serviços municipais;
- f) Atender e apoiar os municípios no âmbito da atividade do Serviço Municipal de Ação Social.

### Artigo 31.º

#### Estrutura Flexível do Departamento Administrativo e Financeiro Divisão Financeira e de Aprovisionamento

1 — A Divisão Financeira e de Aprovisionamento está diretamente dependente do Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro.

2 — Para além das competências gerais previstas para os cargos dirigentes no artigo 10.º do presente Regulamento, compete ainda à Divisão Financeira e de Aprovisionamento:

- a) Proceder ao planeamento anual e plurianual económico e financeiro do Município, culminando com a elaboração dos documentos previsionais;
- b) Executar, controlar e avaliar a execução das Grandes opções do Plano e do Orçamento, propondo, se necessário, eventuais reajustamentos;
- c) Executar os registos e procedimentos contabilísticos associados à contabilidade orçamental, financeira e de gestão, garantindo o cumprimento das regras e princípios contabilísticos inseridos do respetivo referencial, das normas internas e da legislação em vigor;
- d) Assegurar o desenvolvimento das ações necessárias ao cumprimento integral de todas as obrigações de natureza legal, contributiva e fiscal;
- e) Manter atualizado o plano de tesouraria, garantindo o correto funcionamento da mesma, salvaguardando a necessária segurança de todos os valores à sua guarda;
- f) Elaborar os documentos de prestação de contas, incluindo a consolidação de contas do grupo autárquico;
- g) Organizar e manter atualizado o inventário e cadastro de bens móveis e imóveis assim como dos ativos financeiros, cooperando na valorização do património municipal, promovendo e instruindo os procedimentos administrativos inerentes à aquisição, alienação, permuta e locação de prédios rústicos e/ou urbanos, afetação e desafetação de domínio público, com o respetivo registo, inscrição, atualização das inscrições das matrizes prediais;
- h) Gerir o sistema centralizado de aprovisionamento, tendo em vista o abastecimento de bens e serviços comuns à generalidade dos serviços do Município;
- i) Executar, controlar e avaliar o processo instrutório de pré-contratação de aquisição de bens e serviços e de empreitadas, sob proposta e apreciação técnica das demais unidades orgânicas;
- j) Elaborar, em colaboração com os diversos serviços, o plano anual de aprovisionamento, em consonância com as atividades previstas nos documentos previsionais e com as necessidades reais dos serviços, tendo em conta uma correta gestão de stocks.

3 — No âmbito do Setor de Planeamento, Acompanhamento e Controlo incumbem-lhe:

- a) Proceder à conferência de todos os movimentos constantes dos Diários de Tesouraria, elaborando a reconciliação mensal das disponibilidades e ao apuramento das responsabilidades da tesoureira, acompanhando o seu volume financeiro e propondo medidas para a sua melhor gestão;
- b) Elaborar balancetes mensais e relatórios periódicos sobre os níveis de execução orçamental e patrimonial;
- c) Proceder à conferência, análise e controlo dos dados contabilísticos base, assegurando a escrituração dos documentos contabilísticos necessários à prestação de contas, apuramento de resultados e gestão geral, nos termos legais e regulamentares vigentes, tendo em vista a elaboração do balanço, da demonstração de resultados, do relatório de gestão e demais documentos de prestação de contas;

d) Elaborar e controlar a execução do orçamento, acompanhando e elaborando o necessário processamento das respetivas revisões e alterações;

- e) Elaborar e proceder ao acompanhamento e controlo de todo o tipo de financiamentos externos, consubstanciados em protocolos, acordos programa de candidaturas a fundos comunitários, dentro dos prazos legalmente estipulados;
- f) Promover e acompanhar a realização dos registos relacionados com o património municipal, mantendo-o permanentemente atualizado;
- g) Manter permanentemente atualizado o cálculo do apuramento de custos e de resultados por bens e serviços, atividades internas, funções, estrutura orgânica ou natureza, bem como dos serviços prestados ao exterior e aos investimentos realizados, com informação dos indicadores de eficácia relativos ao alcance dos objetivos planeados e eficiência na utilização de recursos e respetivos desvios;
- h) Determinar e controlar os custos subjacentes às tarifas/taxas e preços dos bens e serviços públicos.

4 — No âmbito da Tesouraria incumbem-lhe:

- a) Assegurar toda a gestão da tesouraria, procedendo à arrecadação de receitas, de acordo com a sua natureza, e efetuar o pagamento de despesas, nos termos legais e regulamentares;
- b) Zelar pela segurança dos valores monetários existentes em cofre;
- c) Proceder ao depósito em instituições bancárias, de valores monetários excedentes em tesouraria, levantamentos e transferências de fundos bem como proceder ao seu controlo, nos termos regulamentares;
- d) Elaborar os mapas diários de tesouraria.

5 — No âmbito do Setor de Aprovisionamento, Contratação Pública e Seguros, incumbem-lhe:

- a) Planear, preparar, organizar e desenvolver os processos de abertura dos procedimentos aquisitivos relativos a empreitada de obras públicas, concessão de obras públicas, concessão de serviços públicos, locação ou aquisição de bens e serviços;
- b) Acompanhar a execução física dos contratos de fornecimentos de bens e serviços;
- c) Lavrar todos os contratos, de direito público ou de direito privado, previstos legalmente, instruindo e praticando os inerentes procedimentos técnico administrativos;
- d) Assegurar a gestão de carteira de seguros do Município;
- e) Instruir e remeter os processos para fiscalização do Tribunal de Contas.

### Artigo 32.º

#### Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

1 — A Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, está diretamente dependente do Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro.

2 — Para além das competências gerais previstas para os cargos dirigentes no artigo 10.º do presente Regulamento, compete ainda à Divisão Administrativa e de Recursos Humanos:

- a) Coordenar os respetivos serviços, designadamente, no âmbito administrativo e apoio aos órgãos da autarquia, atendimento taxas e licenças, expediente geral e arquivo, bem como a área dos recursos humanos;
- b) Colaborar no apoio às reuniões e sessões dos órgãos Municipais e promover a publicidade das suas deliberações;
- c) Assegurar coordenação dos atos eleitorais e referendários;
- d) Colaborar na atualização de regulamentos internos e externos;
- e) Coordenar a organização e funcionamento do expediente e arquivo;
- f) Colaborar na seleção e recrutamento dos trabalhadores municipais;
- g) Coordenar os projetos de formação e aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores;
- h) Colaborar nas ações nos domínios da segurança, higiene e saúde no trabalho;
- i) Assegurar a aplicação do sistema integrado de avaliação de desempenho no âmbito dos recursos humanos;
- j) Coordenar a elaboração do mapa de pessoal do Município;
- k) Assegurar a elaboração e divulgação de informação aos trabalhadores do Município;
- l) Colaborar na execução do Relatório de Gestão;
- m) Colaborar na elaboração do Orçamento Municipal no domínio dos recursos humanos;
- n) Proceder à autenticação de documentos inerentes à Instrução de processos que decorram da atividade da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos;

o) Prestar apoio no funcionamento do Espaço do Cidadão de Canthede.

- 3 — No âmbito do Setor de Recursos Humanos incumbem-lhe:
- a) Assegurar o atendimento do pessoal;
  - b) Assegurar o expediente do recrutamento, seleção e contratação do pessoal, em função das necessidades identificadas e de acordo com os perfis funcionais;
  - c) Assegurar o movimento do pessoal e seu cadastro permanentemente atualizado;
  - d) Organizar e atualizar os processos individuais dos trabalhadores, bem como o carregamento dos dados individuais no respetivo software;
  - e) Manter atualizada a base de dados "Bolsa de Emprego";
  - f) Assegurar o expediente relativo à organização e mobilidade interna de Recursos Humanos;
  - g) Prestar o apoio administrativo e colaborar nos processos de inquérito e disciplinares;
  - h) Lavrar contratos de pessoal;
  - i) Executar todos os procedimentos e ações administrativas referentes ao recrutamento, provimento, transferências, promoção e cessação de funções do pessoal;
  - j) Manter atualizada uma base de dados, para uso exclusivo do serviço, sobre a situação do pessoal;
  - k) Colher os elementos necessários à elaboração de estatísticas e balanço social do pessoal da autarquia;
  - l) Colaborar na execução do Relatório de Gestão;
  - m) Solicitar a verificação de férias, faltas e licenças e assegurar o expediente respeitante a Juntas Médicas;
  - n) Proceder à elaboração dos mapas de férias, prover a sua aprovação e proceder à distribuição pelos setores depois de aprovados;
  - o) Preparar os elementos necessários à previsão orçamental e sua revisão, na área dos recursos humanos;
  - p) Instruir todos os processos referentes a prestações sociais dos funcionários, nomeadamente os relativos a abonos de família, ADSE, Caixa Geral de Aposentações e Segurança Social;
  - q) Assegurar o processamento de vencimentos de pessoal;
  - r) Elaborar as estatísticas necessárias para a gestão dos recursos humanos;
  - s) Fazer cumprir as obrigações fiscais a que estão sujeitos os trabalhadores, de acordo com as normas em vigor;
  - t) Elaborar mapas e relações de descontos, facultativos ou obrigatórios, processados nos vencimentos dos trabalhadores e remetê-los às entidades destinatárias, nos prazos legais;
  - u) Proceder ao controlo da assiduidade e promover os necessários procedimentos junto dos serviços respetivos;
  - v) Realizar a análise do conteúdo dos postos de trabalho e perfis funcionais;
  - w) Identificar as necessidades de formação tendo em conta as necessidades dos diversos serviços, a avaliação de desempenho e instrumentos específicos, tal como questionários;
  - x) Assegurar os procedimentos relativos a estágios curriculares e profissionais, garantindo os contactos com as entidades externas e o cumprimento de eventuais protocolos existentes;
  - y) Promover a medicina no trabalho em articulação com o serviço de Higiene e Segurança no Trabalho;
  - z) Promover ações no âmbito da higiene e segurança no trabalho de acordo com a legislação, zelando pelo seu cumprimento;
  - aa) Organizar e manter atualizados os processos clínicos individuais e as fichas de aptidão de cada trabalhador;
  - ab) Elaborar o relatório anual da atividade no âmbito da segurança, higiene e saúde no trabalho;
  - ac) Gerir o processo do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), garantindo a sua correta aplicação;
  - ad) Assegurar a manutenção do Gabinete de Apoio ao Funcionário.

#### Artigo 33.º

##### Serviço Municipal de Inovação e Qualidade

1 — O Serviço Municipal de Inovação e Qualidade está diretamente dependente do Departamento Administrativo e Financeiro.

2 — Para além das competências gerais previstas para os cargos dirigentes no artigo 10.º do presente Regulamento, compete ainda ao Serviço Municipal de Inovação e Qualidade:

- a) Coordenar e dirigir os respetivos serviços, no âmbito da manutenção e gestão dos sistemas de informação, bem como da modernização administrativa e gestão da qualidade, com vista à melhoria do desempenho da organização e dos serviços prestados;

b) Proceder à elaboração do plano diretor de sistemas municipal e sua concretização;

c) Promover o desenvolvimento de soluções com vista à oferta inovadora de produtos e serviços, vocacionados para a satisfação das necessidades de gestão e distribuição de informação geográfica do Município;

d) Promover e acompanhar medidas de simplificação administrativa e melhoria da qualidade dos serviços;

e) Proceder à manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade;

f) Proceder à elaboração de informações, pareceres, relatórios de atividades e de desempenho, no âmbito das suas atividades;

g) Proceder à realização de estudos de suporte à decisão de implementação de processos e sistemas informáticos e à especificação e contratação de tecnologias de informação e comunicação;

h) Promover o suporte aos trabalhadores no sentido de poderem utilizar com a máxima eficiência as aplicações informáticas com que trabalham;

i) Proceder à programação plurianual das necessidades ao nível das tecnologias de informação e comunicação, em colaboração com os serviços municipais;

j) Promover a racionalização dos custos com as tecnologias de informação e com as comunicações.

3 — No âmbito do Setor da Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade incumbem-lhe:

a) Manter o sistema de gestão da qualidade, promovendo a melhoria contínua dos serviços e o cumprimento das normas de referência;

b) Avaliar a qualidade do serviço prestado pela autarquia, através da definição e da aplicação de métricas e indicadores de satisfação dos clientes internos e externos;

c) Conceber e implementar projetos de modernização administrativa e de desburocratização, recorrendo a novos modelos de gestão dos serviços, com medidas que levem à simplificação dos procedimentos, tendo em vista o aumento da eficácia, eficiência e qualidade dos serviços prestados;

d) Promover a desmaterialização de processos e documentos, contribuindo para a melhoria do desempenho ambiental e eficiência da organização;

e) Coordenar com as chefias a preparação e acompanhamento de ações de melhoria e de pedidos de ação corretiva ou preventiva, como ferramentas de gestão e melhoria contínua da organização;

f) Monitorizar e avaliar a execução dos planos de atividades e a concretização das ações propostas;

g) Elaborar o programa de gestão anual, com identificação dos objetivos, indicadores e metas a atingir pelos serviços e assegurar o seu acompanhamento permanente;

h) Elaborar e implementar o plano anual de auditorias ao sistema de gestão da qualidade, elaborar e assegurar o cumprimento dos respetivos planos de ações corretivas;

i) Promover e preparar a realização dos conselhos da qualidade e das revisões ao sistema de gestão da qualidade, participar e registar as respetivas conclusões e acompanhar as ações resultantes;

j) Colaborar com os serviços na análise e descrição das suas atividades e participar na sua formalização em mapas e procedimentos escritos;

k) Gerir e manter atualizada toda a documentação do sistema de gestão da qualidade, nomeadamente o manual da qualidade, mapas de processo, procedimentos, instruções de trabalho, modelos, relatórios de atividades, ou outros documentos necessários, garantindo o seu controlo dentro do sistema;

l) Acompanhar e dar suporte às iniciativas de modernização administrativa desenvolvidas em articulação com a Agência para a Modernização Administrativa e com os serviços municipais, nomeadamente o Balcão do Empreendedor, os Espaços do Cidadão, entre outras que se venham a desenvolver.

4 — No âmbito do Setor de Sistemas de Informação incumbem-lhe:

a) Planear e implementar projetos de infraestruturas tecnológicas, englobando, designadamente, sistemas servidores de dados e de aplicações, redes e controladores de comunicações, dispositivos de segurança das instalações, assegurando a respetiva gestão e manutenção;

b) Conceber e desenvolver a arquitetura e acompanhar a implementação dos sistemas e tecnologias de informação, assegurando a sua gestão e continuada adequação aos objetivos da organização;

c) Analisar, desenvolver e implementar soluções informáticas específicas, ou aconselhar a sua aquisição, de forma a responder às necessidades dos serviços municipais;

d) Elaborar as especificações técnicas, acompanhar o desenvolvimento, a implementação, o teste e a manutenção das aplicações informáticas;

**Anexo 3- MAPA DE PROCESSO (adaptado do original- Mod.29/1 - 19/04/2016)**

**Nome do Processo:** PRH – RECURSOS HUMANOS

**Gestor:** -----

**ÂMBITO DE APLICAÇÃO**

O presente Mapa de Processo aplica-se às seguintes situações:

1. Seleção e Recrutamento de colaboradores;
2. Processamento de salários;
3. Formação;
4. Juntas Médicas e Lista de Antiguidades;
5. Tratamento e atualização do Cadastro Individual dos Colaboradores

<b>SIGLAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>BEP</b> – Bolsa de Emprego Público</li> <li>• <b>CMC</b> – Câmara Municipal de Cantanhede</li> <li>• <b>CS</b> – Chefe de Serviço</li> <li>• <b>DDAF</b> – Diretor de Departamento Administrativo Financeiro</li> <li>• <b>SRH</b> – Setor de Recursos Humanos</li> <li>• <b>DD</b> – Diretor de Departamento</li> <li>• <b>DR</b> – Diário da República</li> <li>• <b>DGAL</b> – Direção Geral das Autarquias Locais</li> <li>• <b>E</b> - Encarregado</li> <li>• <b>EE</b> – Entidade Externa</li> <li>• <b>IEFP</b> – Instituto de Emprego e Formação Profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FAD</b> – Fichas de Avaliação de Desempenho</li> <li>• <b>J</b> – Júri</li> <li>• <b>PC</b> – Presidente da Câmara</li> <li>• <b>PI</b> – Processo Individual</li> <li>• <b>RH</b> – Recursos Humanos</li> <li>• <b>VP</b> – Vice-Presidente</li> <li>• <b>INCM</b> – Imprensa Nacional da Casa da Moeda</li> <li>• <b>VER</b> – Vereadora</li> <li>• <b>GJ</b> – Gabinete Jurídico</li> <li>• <b>SH</b> – Superior Hierárquico</li> <li>• <b>SGD</b> – Sistema Gestão Documental</li> <li>• <b>SGP</b> – Sistema Gestão Pessoal</li> </ul>
<b>DOCUMENTOS ASSOCIADOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mod.07</b> – Relatório de Atividades</li> <li>• <b>Mod.21</b> – Ofício</li> <li>• <b>Mod.25</b> – Informação Interna</li> <li>• <b>Mod.443</b> – Ficha Avaliação SIADAP 3 - Trabalhadores</li> <li>• <b>Mod.444</b> – Ficha Avaliação SIADAP 2 - Dirigentes</li> <li>• <b>Mod.218</b> – Ficha de Avaliação dos Métodos de Seleção Concurso Interno</li> <li>• <b>Mod.219</b> – Fichas de Avaliação Curricular</li> <li>• <b>Mod.224</b> – Formulário de Candidatura ao Procedimento Concursal</li> <li>• <b>Mod.225</b> – Procedimento Concursal para Preenchimento de Lugar de Chefia</li> <li>• <b>Mod.233</b> – <i>Relação Horas de Trabalho Extraordinário</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mod.239</b> – <i>Prova Escolar</i></li> <li>• <b>Mod.240</b> – <i>Cancelamento de Abono</i></li> <li>• <b>Mod.456</b> – Exercício do Direito de Participação de Interessados</li> <li>• <b>Mod.527</b> – <i>Requerimento Abono de Família – Condição Recursos</i></li> <li>• <b>Mod.589</b> – <i>Requerimento Abono de Família – Pedido de Alteração de Dados</i></li> <li>• <b>Termo de Posse (INCM)</b></li> <li>• <b>Termo de Aceitação</b></li> <li>• <b>Pedido de Junta Médica (INCM)</b></li> <li>• <b>Boletim de Inscrição na ADSE</b></li> <li>• <b>Boletim de Alteração da ADSE</b></li> </ul>

**LEGISLAÇÃO APLICÁVEL:**

<b>GENÉRICA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Decreto-Lei n.º 50/1998 de 11 de março</b> - Reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública. Atribui ao Instituto Nacional de administração e ao Centro de Estudos e Formação Autárquica competências nesta matéria, assim como à Direção Geral de Administração Pública a quem competirá a coordenação do sistema da formação profissional na Administração Pública;</li> <li>• <b>Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro</b> – Aprova a revisão do Código do Trabalho, com as devidas alterações;</li> <li>• <b>Declaração de Retificação n.º 21/2009, de 18 de março</b> – Retifica a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que aprova a revisão do Código do Trabalho;</li> <li>• <b>Portaria n.º 609/2009, de 5 de junho</b> – Registo do trabalho extraordinário;</li> <li>• <b>Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro</b> – Regulamenta e altera o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, e procede à primeira alteração da Lei n.º 4/2008, de 7 de fevereiro;</li> <li>• <b>Decreto-Lei n.º 209/2009, de 03 de setembro</b> – Adaptação à Administração Autárquica do regime de LVCR, com as alterações preconizadas pela Lei n.º 3-B/2010, de 28/04; Lei n.º 66/2012, de 31/12 e Lei n.º 80/2013, de 28/11;</li> <li>• <b>Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de outubro</b> – Regime jurídico da organização dos serviços das Autarquias Locais;</li> <li>• <b>Despacho Normativo n.º 4-A/2010, de 08 de fevereiro</b> – Estabelece os critérios a aplicar na realização da ponderação curricular prevista no artigo 43.º da Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro, bem como os procedimentos a que a mesma deve obedecer;</li> <li>• <b>Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril</b> – Lei do Orçamento do Estado para 2010;</li> </ul>

- **Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de junho** – Disposições necessárias à execução do Orçamento do Estado 2010;
- **Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho** – Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC), com as alterações preconizadas pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril, Lei n.º 34/2010, de 02 de setembro, Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro;
- **Lei n.º 34/2010, de 2 de setembro** – Altera o regime de vínculos e carreiras;
- **Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro** – Lei do Orçamento de Estado 2011, com as alterações preconizadas na Declaração de Retificação n.º 3/2011 de 16/02, na Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro, Lei n.º 48/2011, de 26 de agosto e Lei n.º 60-A/2011, de 30 de novembro e Lei n.º 83-C/2013 de 31/12;
- **Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 01 de março** – Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2011;
- **Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro** – Lei do Orçamento do Estado para 2012, com as alterações preconizadas pela Lei n.º 20/2012 de 14-05 e Lei n.º 64/2012 de 20/12;
- **Lei n.º 23/2012 de 25 de junho** – 3.ª Alteração ao Código do Trabalho;
- **Lei n.º 49/2012 de 29 de agosto** - Proceda à adaptação à administração local da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, alterada pelas Leis n.ºs 51/2005, de 30 de agosto, 64-A/2008, de 31 de dezembro, 3-B/2010, de 28 de abril, e 64/2011, de 22 de dezembro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.
- **Lei n.º 66-A/2012 de 31 de dezembro** - Aprova as Grandes Opções do Plano para 2013;
- **Lei n.º 66-B/2012 de 31 de dezembro** - Orçamento do Estado para 2013, com as alterações preconizadas pela Lei n.º 51/2013, de 24/07 e Lei n.º 83/2013 de 09/12;
- **Decreto-Lei n.º 36/2013 de 11 de março** - Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2013;
- **Lei n.º 68/2013 de 29 de agosto** - Estabelece a duração do período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas e procede à quinta alteração à Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, à quarta alteração ao Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto, e à quinta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro;
- **Lei 75/2013 de 12 de setembro** - Estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico;
- **Lei n.º 83-C/2013 de 31 de dezembro** - Lei do Orçamento de Estado para 2014;
- **Lei n.º 35/2014 de 20 de junho** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- **Portaria 209/2014 de 13 de outubro** - Regulamenta o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo na Administração Local;
- **Lei n.º 82-B/2014 de 31 de dezembro** - Lei do Orçamento de Estado para 2015;
- **Decreto-Lei n.º 36/2015 de 09 de março** - Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2015;
- **Lei n.º 77/2015 de 29 de julho** - Estabelece o regime jurídico da organização dos serviços das entidades intermunicipais e o estatuto do respetivo pessoal dirigente;
- **Lei n.º 84/2015 de 07 de agosto** - Primeira alteração à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, consagrando a meia jornada como nova modalidade de horário de trabalho;
- **Decreto-Lei n.º 253/2015 de 30 de dezembro** - Estabelece o regime de execução orçamental duodecimal entre 1 de janeiro de 2016 e a entrada em vigor da Lei do Orçamento de Estado para 2016;
- **Decreto-Lei n.º 254-A/2015 de 31 de dezembro** – Atualização da Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG).
- **Lei n.º 7-A/2016 de 30 de março** - Lei do Orçamento de Estado para 2016;
- **Lei n.º 8/2016 de 1 de abril** – Proceda à décima alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, restabelecendo os feriados nacionais;
- **Decreto-Lei n.º 18/2016 de 13 de abril** - Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2016.

### PROTEÇÃO SOCIAL

- **Lei n.º 4/2009 de 29 de janeiro** – Define a proteção social dos trabalhadores que exercem funções Públicas, com as alterações preconizadas na Lei n.º 10/2009, de 10 de março;
- **Decreto-Lei n.º 223/95, de 08 de setembro** – Regula a atribuição do subsídio por morte de funcionário, com as alterações preconizadas na Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro;
- **Portaria n.º 65/2016 de 1 de abril** - Define a atualização anual das pensões e de outras prestações sociais atribuídas pelo sistema de segurança social, do regime de proteção social convergente atribuídas pela CGA e por incapacidade permanente para o trabalho e por morte decorrentes de doença profissional, para o ano de 2016.

### ABONO DE FAMÍLIA:

- **Decreto-Lei n.º 176/2003, de 2 de agosto** – Institui o abono de família para crianças e jovens e define a proteção na eventualidade de encargos familiares no âmbito do subsistema de proteção familiar;
- **Portaria n.º 511/2009, de 14 de maio** – O presente diploma fixa os montantes das prestações por encargos familiares reguladas pelo Decreto-Lei n.º 176/2003, de 2 de agosto, na sua versão republicada pelo Decreto-Lei n.º 245/2008, de 18 de

dezembro, bem como das prestações que visam a proteção das crianças e jovens com deficiência e ou em situação de dependência previstas nos Decretos- Lei n.º 133-B/97, de 30 de maio, na redação que lhe foi dada pelos Decretos-Lei n.º 341/99, de 25 de agosto, e 250/2001, de 21 de setembro, e 160/80, de 27 de maio, na redação que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 133-C/97, de 30 de maio;

- **Decreto-Lei n.º 116/2010 de 22 de outubro** - Elimina o aumento extraordinário de 25 % do abono de família nos 1.º e 2.º escalões e cessa a atribuição do abono aos 4.º e 5.º escalões de rendimento;
- **Decreto-Lei n.º 70/2010 de 16 de junho** - Estabelece as regras para a determinação da condição de recursos a ter em conta na atribuição e manutenção das prestações do subsistema de proteção familiar e do subsistema de solidariedade, bem como para a atribuição de outros apoios sociais públicos;
- **Decreto-Lei n.º 133/2012 de 27 de junho** - Altera os regimes jurídicos de proteção social nas eventualidades de doença, maternidade, paternidade e adoção e morte previstas no sistema previdencial, de encargos familiares do subsistema de proteção familiar e do rendimento social de inserção, o regime jurídico que regula a restituição de prestações indevidamente pagas e a lei da condição de recursos, no âmbito do sistema de segurança social, e o estatuto das pensões de sobrevivência e o regime jurídico de proteção social na eventualidade de maternidade, paternidade e adoção no âmbito do regime de proteção social convergente;
- **Portaria n.º 11-A/2016 de 29 de janeiro** - atualiza os montantes do abono de família para crianças e jovens, do abono de família pré -natal, e respetivas majorações;

### **ACIDENTES EM SERVIÇO E DOENÇAS PROFISSIONAIS:**

- **Decreto-Lei n.º 503/99 de 20 de novembro** – Aprova o novo regime jurídico dos acidentes de serviço e das doenças profissionais no âmbito da Administração Pública;
- **Decreto-Lei n.º 117/2006 de 20 de junho** - Define a transição do regime obrigatório de proteção social aplicável dos funcionários públicos para o regime geral de segurança social dos trabalhadores por conta de outrem.

### **ADSE:**

- **Decreto-Lei n.º 234/2005, de 30 de dezembro** - Alteração ao Decreto-Lei 118/83 de 25/2/1983 – Estabelece o funcionamento e o esquema de benefícios da Direção-Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (ADSE);
- **Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro** – Estabelece o funcionamento e o esquema de benefícios da Direção-Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (ADSE), com as alterações preconizadas no Decreto-Lei n.º 90/98, de 14 de abril, Decreto-Lei n.º 279/99, de 26 de julho, Decreto-Lei n.º 234/2005, de 30 de dezembro, Lei n.º 53-D/2006, de 29 de dezembro, Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril, Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro;
- **Decreto regulamentar n.º 41/90, de 29 de novembro** – Define a composição, competências e normas de funcionamento das juntas médicas.

### **AJUDAS DE CUSTO:**

- **Portaria n.º 83/83, de 27 de janeiro** – Determina que a atribuição de subsídio de transporte aos peritos para vistoria dos estabelecimentos insalubres, incómodos e perigosos;
- **Decreto-Lei n.º 192/95, de 28 de julho** – Disciplina o abono de ajudas de custo por deslocação em serviço ao estrangeiro;
- **Decreto-Lei n.º 106/98, de 24 de abril** – Estabelece normas relativas ao abono de ajudas de custo e de transporte pelas deslocações em serviço público. Revoga os Decretos-Lei 616/74, de 14 de novembro, 519-M/79, de 28 de dezembro e 248/94, de 7 de outubro;
- **Portaria n.º 42-A/2005, de 17 de janeiro** – Atualiza as remunerações dos funcionários e agentes da administração central, local e regional, atualizando os índices 100 e as escalas salariais em vigor, bem como as tabelas de ajudas de custo, subsídios de refeição e de viagem e marcha e as pensões a cargo da Caixa Geral de Aposentações;
- **Portaria n.º 1553-D/2008, de 31 de dezembro** - A presente portaria procede à revisão anual das tabelas de ajudas de custo, subsídios de refeição e de viagem, bem como dos suplementos remuneratórios, para os trabalhadores em funções públicas;
- **Decreto-Lei n.º 137/2010 de 28 de dezembro** - Aprova um conjunto de medidas adicionais de redução de despesa (reduz as percentagens das ajudas de custo) com vista à consolidação orçamental prevista no Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) para 2010-2013, altera o DL n.º 192/95 de 28 de julho e o DL n.º 106/98 de 24 de abril.

### **APOSENTAÇÃO:**

- **Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de dezembro** – Estatuto da Aposentação, com as alterações preconizadas pela Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro;

- **Decreto-Lei n.º 134/79, de 18 de maio** – Estabelece um subsídio vitalício aos funcionários e agentes do Estado não subscritores da Caixa Geral de Aposentações;
- **Lei n.º 1/2004, de 15 de janeiro** – Décima sétima alteração ao Estatuto da Aposentação, revogação do Decreto-Lei n.º 116/85, de 19 de abril, e primeira alteração aos Decretos-Leis n.ºs 128/90, de 17 de abril, e 327/85, de 8 de agosto;
- **Decreto-Lei n.º 229/2005, de 29 de dezembro** - Revê os regimes que consagram, para determinados grupos de subscritores da Caixa Geral de Aposentações, desvios às regras previstas no Estatuto da Aposentação em matéria de tempo de serviço, idade de aposentação e fórmula de cálculo das pensões;
- **Lei n.º 60/2005, de 29 de dezembro** - Estabelece mecanismos de convergência do regime de proteção social da função pública com o regime geral da segurança social no que respeita às condições de aposentação e cálculo das pensões;
- **Lei n.º 52/2007, de 31 de agosto** - Adapta o regime da Caixa Geral de Aposentações ao regime geral da segurança social em matéria de aposentação e cálculo de pensões;
- **Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio** – O presente decreto-lei define e regulamenta o regime jurídico de proteção nas eventualidades invalidez e velhice do regime geral de segurança social, adiante designado por regime geral;
- **Lei n.º 11/2008, de 20 de fevereiro** – Procede à primeira alteração à Lei n.º 53/2006, de 07 de dezembro, torna extensivo o regime de mobilidade especial aos trabalhadores com contrato individual de trabalho, procede à 26ª alteração ao Decreto-Lei n.º 498/72, de 09 de dezembro, que consagra o Estatuto da Aposentação, procede à 2ª alteração à Lei n.º 60/2005, de 29 de dezembro, procede à 1ª alteração à lei n.º 52/2007, de 31 de agosto e cria a proteção no desemprego de trabalhadores da Administração Pública;
- **Decreto-Lei n.º 238/2009, de 16 de setembro** - Estabelece ajustamentos procedimentais relativos à entrega de requerimentos para aposentação e determina a revisão oficiosa com efeitos retroativos reportados a 1 de janeiro de 2008, para atualização do fator tempo de serviço, de pensões de aposentação voluntária não dependente de incapacidade atribuídas de acordo com a Lei n.º 52/2007, de 31 de agosto, procedendo à 32.ª alteração ao Estatuto da Aposentação;
- **Decreto-Lei n.º 85-A/2012, de 05 de abril** – Suspende o regime de flexibilização da idade de acesso à pensão de reforma por antecipação, constante do Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, salvaguardando a situação dos desempregados de longa duração;
- **Portaria n.º 67/2016 de 01 de abril** - Define a idade normal de acesso à pensão de velhice do regime geral da segurança social em 2017 e o fator de sustentabilidade para 2016 e revoga a [Portaria n.º 277/2014](#), de 26 de dezembro.

### **SIADAP**

- **Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro** - A presente lei estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho (SIADAP) na Administração Pública, alterada pela lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (OE2013);
- **Despacho n.º 6894-A/2009, de 04 de março** - Aprova o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP), determina a gestão e o acompanhamento dos três subsistemas de avaliação nela previstos (SIADAP 1, SIADAP 2 e SIADAP 3);
- **Portaria n.º 359/2013 de 13 de dezembro** – Aprova os modelos de Fichas de Autoavaliação e Avaliação do Desempenho no âmbito do SIADAP 2 e 3.

### **BOLSA DE EMPREGO PÚBLICO**

- **Decreto-Lei n.º 78/2003, de 23 de abril** - Cria a bolsa de emprego público.

### **VENCIMENTOS**

- **Portaria n.º 205/2004, de 3 de março** - Estabelece as linhas de orientação da política salarial para o ano 2004 dos funcionários e agentes da administração central, local e regional, procedendo à atualização das tabelas de ajudas de custo;
- **Lei n.º 35/2014 de 20 de junho** – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;
- **Despacho n.º 309-A/2015 de 12 de janeiro** – Aprova as tabelas de retenção na fonte em vigor durante o ano de 2015;
- **Decreto-Lei n.º 254-A/2015 de 31 de dezembro** - atualiza o valor da retribuição mínima mensal garantida a partir de 1 de janeiro de 2016;
- **Lei n.º 159-A/2015 de 30 de dezembro** - Extinção da redução remuneratória na Administração Pública;
- **Lei n.º 59-D/2015 de 30 de dezembro** - estabelece a extinção da sobretaxa aplicável em sede de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS), prevista no artigo 191.º da Lei n.º 82 -B/2014, de 31 de dezembro;
- **Despacho n.º 352-A/2016 de 08 de janeiro** - aprova as tabelas de retenção da sobretaxa de IRS, aplicável aos rendimentos do trabalho dependente e de pensões, com exceção das pensões de alimentos.

### **ESTATUTO REMUNERATÓRIO**

- **Decreto regulamentar n.º 14/2008, de 31 de julho** - Estabelece os níveis da tabela remuneratória única correspondentes às posições remuneratórias das categorias das carreiras gerais de técnico superior, de assistente técnico e de assistente operacional;
- **Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro** - Aprova a tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem Funções Públicas;
- **Portaria n.º 1553-D/2008, de 31 de dezembro** - Procede à revisão anual das tabelas de ajudas de custo, subsídios de refeição e de viagem, bem como dos suplementos remuneratórios para os trabalhadores em Funções Públicas;
- **Decreto-Lei n.º 184/91, de 17 de maio revoga o Decreto-Lei 496/80 de 20 de outubro** – Admite a acumulação dos subsídios de férias e de Natal, no caso de acumulação de funções Públicas, ou Públicas e Privadas, bem como a acumulação de subsídios de Natal por parte dos Aposentados que exerçam funções Públicas;
- **Decreto-Lei n.º 110-A/81, de 14 de maio** – Altera a Tabela de vencimentos, gratificações e pensões dos funcionários e agentes da Administração Pública, da Administração Central e Local e dos Institutos Públicos;
- **Lei n.º 4/85, de 9 de abril** - Estatuto remuneratório dos titulares de cargos políticos;
- **Decreto-Lei n.º 383-A/87, de 23 de dezembro** – Aprova uma nova regulamentação sobre a fixação dos vencimentos dos dirigentes da administração Pública;
- **Portaria n.º 205/2004, de 3 de março** - Estabelece as linhas de orientação da política salarial para o ano 2004 dos funcionários e agentes da administração central, local e regional, procedendo à atualização das tabelas de ajudas de custo;
- **Portaria n.º 42-A/2005, de 17 de janeiro** - Atualiza as remunerações dos funcionários e agentes da administração central, local e regional, atualiza os índices 100 e as escalas salariais em vigor, bem como as tabelas de ajudas de custo, subsídios de refeição e de viagem e marcha e as pensões a cargo da CGA (Alterada p/Port.229/2006);
- **Decreto-Lei n.º 109/2006, de 09 de junho** - Aprova um regime transitório de pagamento de prémio noturno, subsídio para serviço noturno ou suplemento salarial para serviço noturno a trabalhadores da administração local.

### FÉRIAS, FALTAS E LICENÇAS

- **Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro**, com as necessárias alterações;
- **Lei n.º 35/2014 de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas;**

### RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTRATACÃO DE PESSOAL

#### a) Procedimentos Concursais em geral

- **Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro** - Estabelece o sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade funcional igual ou superior a 60%, em todos os serviços e organismos da administração central, regional autónoma e local;
- **Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de julho** - Identifica e extingue as carreiras e categorias cujos trabalhadores integrados ou delas titulares transitam para as carreiras gerais de técnico superior, assistente técnico e assistente operacional, bem como identifica, ainda, as carreiras e categorias que subsistem por impossibilidade de se efetuar a transição dos trabalhadores nelas integrados ou delas titulares para as carreiras gerais. Retificado por Declaração de Retificação N.º 49/2008, de 27 de agosto e alterado pela Lei n.º 64-A/2008 de 31 de dezembro e Decreto-Lei n.º 72-A/2010 de 17 de junho;
- **Portaria n.º 83-A/2009, 22 de janeiro** - Regulamenta a tramitação do procedimento concursal;
- **Despacho n.º 11321/2009, de 08 de maio** - Aprova os modelos de formulário tipo a que se refere o n.º 1 do artigo 51.º da Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro;
- **Portaria n.º 145-A/2011, de 06 de abril** – Altera a portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, que regulamenta a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do art.º 54º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro;
- **Lei n.º 35/2014 de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.**

#### b) Concursos para carreiras subsistentes e carreiras não revistas

- **Decreto-Lei n.º 204/98, de 11 de julho** - Regula o concurso como forma de recrutamento e seleção de pessoal para o quadro da Administração Pública. Revoga os D.L. 498/88, de 30 de dezembro e 215/95, de 22 de agosto;
- **Decreto-Lei n.º 238/99, de 25 de junho** - Adapta à administração local o regime geral de recrutamento e seleção de pessoal na Administração Pública. Revoga o D.L. 52/91, de 25 de janeiro;
- **Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro** - Lei do Orçamento de Estado para 2009 (artigo 18.º) - Estabelece as regras referentes a carreiras que ainda não tenham sido objeto de extinção, de revisão ou de decisão de subsistência.

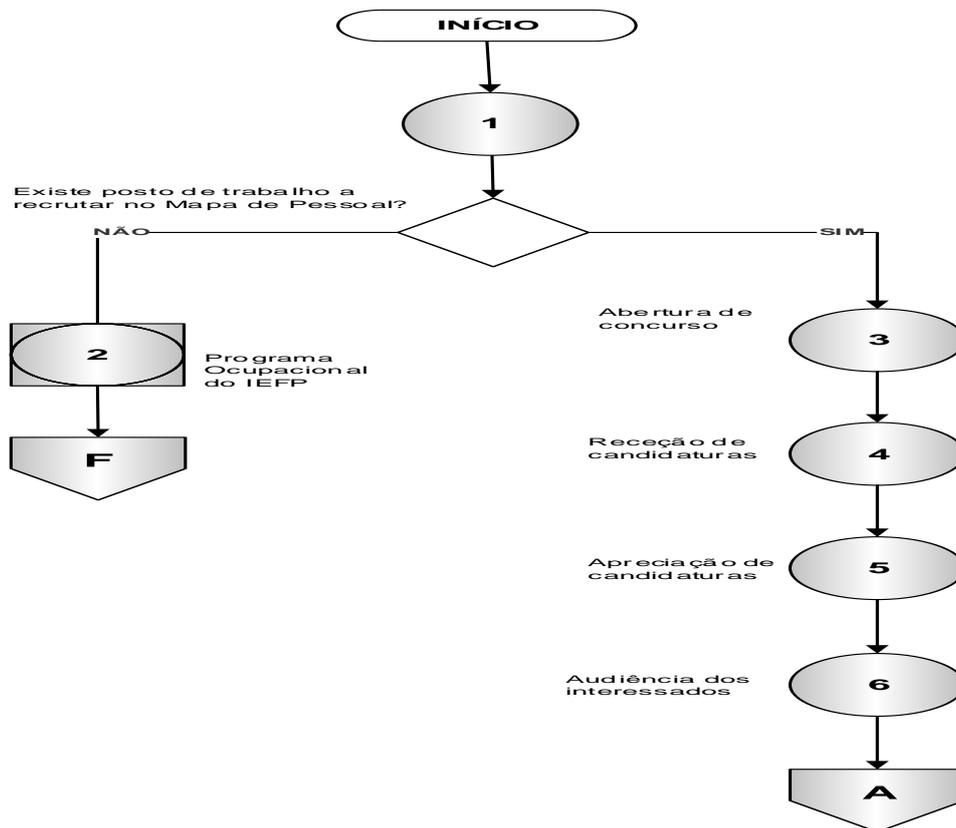
#### c) Procedimentos de mudança de nível

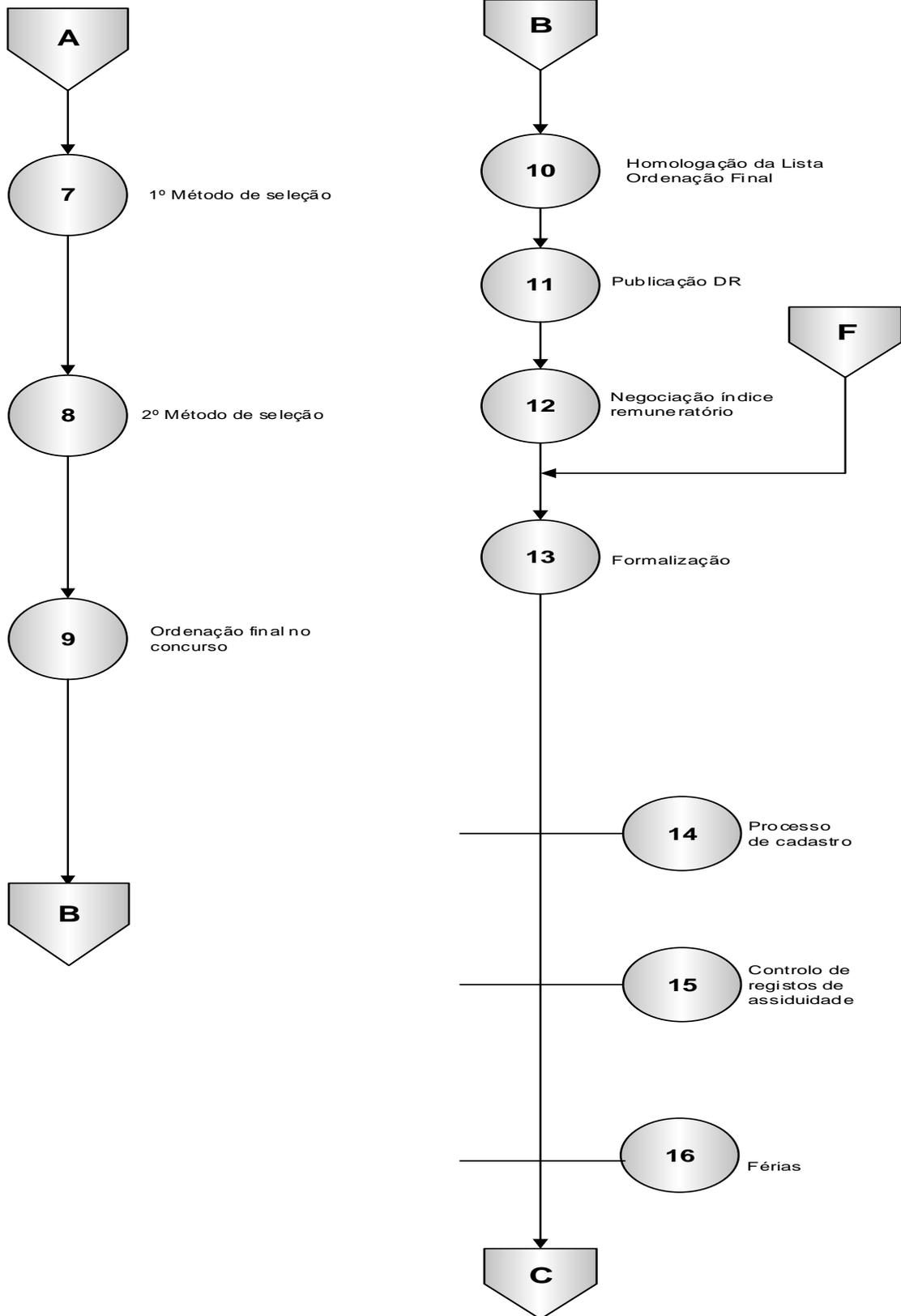
- **Despacho n.º 194/P/2006, de 25 de maio.**

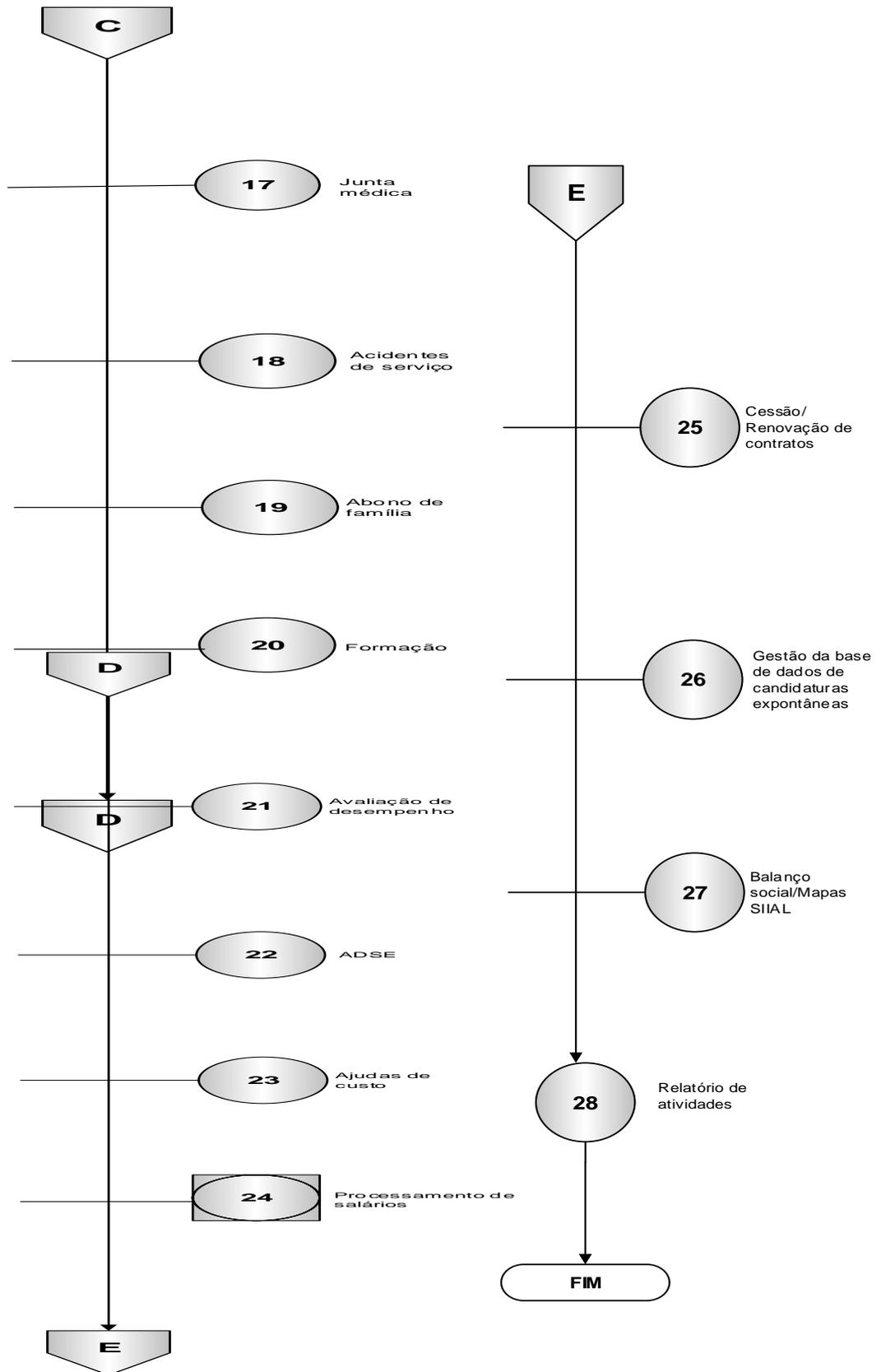
#### d) Concursos para Cargos Dirigentes

- **Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro** - A presente lei estabelece o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, local e regional do Estado, alterada pelos seguintes diplomas: Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto (e republicação), Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro (LOE 2009), Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril (LOE 2010), Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro (e republicação), Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto;
- **Portaria n.º 62/2009, de 22 de janeiro** - Aprova os modelos de termos de aceitação da nomeação e de termo de posse;
- **Portaria n.º 213/2009, de 24 de fevereiro** - Regulamenta o Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP);
- **Decreto-Lei n.º 69-A/2009, de 24 de março** - Estabelece as normas de execução do Orçamento do Estado para 2009;
- **Decreto-Lei n.º 209/2009, de 03 de setembro** - O presente decreto-lei procede à adaptação à administração autárquica do disposto na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, alterado pela Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril, Lei n.º 66/2012 de 31 de dezembro e Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro;
- **Portaria n.º 146/2011, de 07 de abril** – O presente diploma tem por objeto a definição e a regulamentação dos cursos cuja frequência com aproveitamento depende, nos termos dos n.º 1 e 5 do art.º 12º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, na redação da Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto, o exercício de cargos de direção superior e intermédia ou equiparados nos serviços e organismos da administração pública central;
- **Lei n.º 49/2012, de 29 de agosto** – Estatuto de Pessoal Dirigente das Câmaras Municipais – Procede à adaptação à Administração Local da Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro.

ATIVIDADES (FLUXOGRAMA)







## A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais

ACT.	TAREFAS	RESP.	SUPORTE	
			Entradas	Saídas
1	<b>Mapa de Pessoal</b> – Elaboração do Mapa de Pessoal (ou alteração), refletindo os postos de trabalho ocupados e necessidades de contratação de novos RH.	SRH	---	Mapa de Pessoal
2	Caso não exista o posto de trabalho a recrutar no Mapa de Pessoal, efetuar candidatura junto do IEFP.	IEFP	Candidatura (site do IEFP)	----
	Homologação da candidatura, por parte do IEFP, e aceitação do termo de decisão por parte da Câmara.	VER PC SRH	Termo de Decisão do IEFP	Ofício com Termo de Decisão aprovado
3	Caso exista o posto de trabalho a recrutar no Mapa de Pessoal, é efetuada a proposta de abertura de concurso a ser autorizado pela Câmara Municipal	GJ SRH	---	Proposta com Deliberação de Câmara
	Elaboração de Despacho de Abertura com nomeação de júri e métodos de seleção.	SRH	----	Despacho
	Elaborar o Aviso de Abertura.	SRH	Despacho	Aviso de Abertura
	Publicitar a oferta de emprego no Diário da República e após esta publicação, publicitar o aviso de abertura na BEP, no site do Município e num jornal de expansão nacional.	SRH	Aviso de Abertura	Aviso de Abertura
4	Receção das candidaturas e registo em SGD.	SRH	Mod.224 Mod.225 Documentos Associados	SGD Mod.224 Mod.225 Documentos Associados
5	<b>Apreciação de candidaturas</b> Analisar as candidaturas e documentos associados e decidir quanto à admissão/ exclusão provisória dos candidatos. Elaborar lista provisória dos candidatos admitidos/excluídos, em sede de apreciação de candidaturas. Publicar no site da Câmara.	J	Mod.224 Candidaturas Documentos Associados	Lista provisória dos candidatos admitidos/excluídos Site MC
	Notificar candidatos excluídos (caso existam) da decisão provisória do Júri e do período de Audiência dos interessados.	SRH	Lista provisória dos candidatos admitidos/excluídos	Ofício de intenção de exclusão (Mod.21) Carta Registada
6	<b>Audiência dos Interessados</b> Controlar o período de Audiência dos Interessados e receção de reclamações, caso existam.	SRH	Legislação	Reclamações
	Em caso de reclamações, reunir dados e remeter informação para o Gabinete Jurídico.	SRH J	Reclamações Mod.456	Reclamações Informação Docs. associados
	Analisar a fundamentação das reclamações e emitir parecer, remetendo posteriormente para o Júri.	GJ	Reclamações Informação Docs. associados	Parecer
	Decidir, definitivamente, quanto à exclusão dos candidatos.	J	Reclamações Carta registada Modelos Candidaturas Documentos Associados	Mod.456
	Notificar reclamante do indeferimento/ deferimento da decisão do Júri.	SRH	Lista definitiva dos candidatos admitidos/excluídos	Notificação Mod.456
	Elaborar a lista definitiva de candidatos admitidos/ excluídos, em sede de apreciação de candidaturas. Publicar no site do Município.	SRH	Lista definitiva dos candidatos admitidos/excluídos	Lista definitiva dos candidatos admitidos/excluídos Site MC
7	<b>1º Método de Seleção</b> Notificar candidatos para a realização do 1º Método de Seleção.	SRH	Mod.218 Mod.219	Notificação (Mod.21)
	Elaborar lista de candidatos admitidos/ excluídos da aplicação do 1º Método de Seleção. Publicar no site do Município.	SRH	Lista dos candidatos admitidos/ excluídos	Lista dos candidatos admitidos/excluídos Site do MC
	<b>Audiência dos Interessados do 1º Método de Seleção</b> Controlar o período de Audiência dos Interessados e receção de reclamações, caso existam, seguindo-se as tarefas definidas no ponto 6.	SRH	Legislação Reclamação	Parecer Notificação Mod.456

## A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais

	Em caso de reclamação, reunir dados e remeter para o Gabinete Jurídico.	SRH J	Reclamações Mod.456	Reclamação Informação Docs. associados
	Elaborar lista definitiva de candidatos admitidos/ excluídos da aplicação do 1º método de seleção. Publicar no site do Município.	SRH	Lista definitiva dos candidatos admitidos/ excluídos	Lista definitiva dos candidatos admitidos/ excluídos/ Site MC
8	<b>2º Método de Seleção</b> Notificar candidatos admitidos no 1º método de seleção para a realização do 2º método. O procedimento segue de forma idêntica ao descrito no ponto 7.  <b>NOTA 1:</b> A realização dos métodos de seleção facultativos é feita consoante a decisão do júri seguindo a tramitação do procedimento concursal.	SRH	-----	Notificação (Mod.21)
	Elaborar lista definitiva de candidatos admitidos/ excluídos da aplicação do 2º método de seleção. Publicar no site do Município.	SRH	Lista definitiva dos candidatos admitidos/ excluídos	Lista definitiva dos candidatos admitidos/ excluídos/ Site MC
9	<b>Ordenação Final</b> Elaborar a lista provisória de ordenação final depois da realização do último método de seleção. Publicar no site do Município.	SRH	-----	Lista Provisória Site do MC
	Audiência dos Interessados. Notificar candidatos aprovados do período de audiência dos interessados para se pronunciarem.	SRH	Lista Provisória	Notificação (Mod.21) Cópia da Lista provisória
	Controlar o período de Audiência dos interessados e receção de reclamações, caso existam.	SRH	Legislação	Reclamações
	Em caso de reclamações, reunir dados e remeter informação para Gabinete Jurídico.	J SRH	Reclamações Mod.456	Reclamações Informação Docs. associados
	Analisar a fundamentação das reclamações e emitir parecer, remetendo posteriormente para Júri	GJ	Reclamações Informação Docs. associados	Parecer
	Decidir, definitivamente, quanto aos candidatos admitidos/ excluídos.	J	Reclamações Carta registada Modelos Candidaturas Documentos Associados	Lista de ordenação final
	Notificar reclamante do indeferimento/deferimento da decisão do Júri.	SRH	Lista de ordenação final	Notificação (Mod.21) Mod.456
Conversão da lista de ordenação provisória em lista de ordenação final.	J	Lista de ordenação final	Lista de ordenação final	
10	Despacho de Homologação da Lista de ordenação final.	PCM	Lista de ordenação final	Lista Homologada Ordenação final
11	Elaborar/ publicar AVISO da lista de ordenação final em Diário da República (DR).	SRH	Lista Homologada (ordenação final)	AVISO
12	Negociação, entre o representante da Câmara e o primeiro classificado da lista de ordenação final, relativamente à posição remuneratória e início de contrato.	PC SRH	-----	-----
	Elaborar Despacho de Nomeação do (s) candidato (s) nomeado (s) e Aviso de Nomeação.	SRH	-----	Despacho de Nomeação
	Assinatura de Despacho de Nomeação/Contratação e Aviso de Nomeação/Contratação.	VER/PR	Despacho de Nomeação	Despacho de Nomeação
Publicação do aviso de nomeação/Contratação em DR.	SRH	Despacho de Nomeação	Despacho de Nomeação Publicação	
13	Notificar Nomeado/Contratado (s) a apresentar documentos necessários à formalização da contratação.	SRH	-----	Ofício
	Formalização da situação, entre as partes (PC e RH), com assinatura no Termo de Posse para as carreiras subsistentes e não revistas ou celebração do Contrato de Trabalho em Funções Públicas para as carreiras gerais.	PC SRH	-----	Termo de Posse / Contrato
14	Abertura (preenchido a "Ficha de Cadastro") ou atualização do Processo Individual do trabalhador em suporte papel. Inserir os dados referentes ao trabalhador no Sistema de Gestão de Pessoal.	SRH	Documentos do RH	SGP PI
	Inscrição do trabalhador, quando aplicável, nas Entidades previstas (ex: ADSE, Segurança Social) com impressos próprios das próprias entidades.	SRH	-----	Impressos da Entidade Documentos Associados
	<b>Atualização de Processo Individual</b> Sempre que ocorra alguma alteração nos dados do funcionário proceder à atualização do respetivo PI (papel e SGP).	SRH	Documentos relativos à alteração dos dados do PI do trabalhador	PI atualizado (papel e SGP)
15	Em caso de faltas, férias, licenças, receção da respetiva justificação das mesmas. Registar entradas no Sistema de Gestão Documental (SGD) e remeter para responsável do serviço.	SRH	Documentos justificativos da ausência	Documentos justificativos da ausência

## A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais

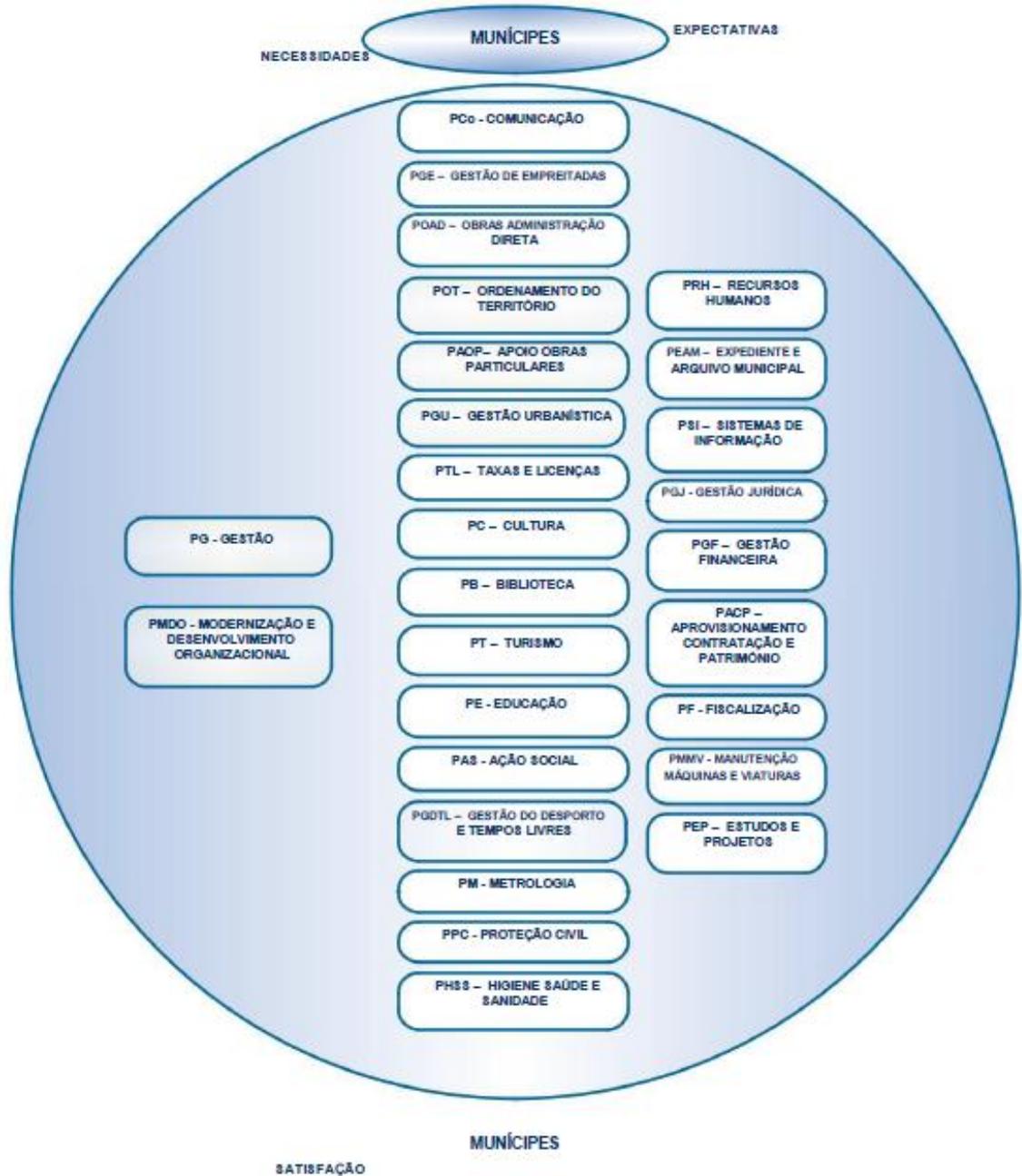
	Analisar a justificação e informar.	RS	<i>Documentos Justificativos de Ausência</i>	<i>Documentos Justificativos de Ausência</i>
	Despacho de conhecimento.	VER	<i>Documentos Justificativos de Ausência</i>	<i>Documentos Justificativos de Ausência</i>
	Atualizar mapa de Controlo de Assiduidade.	SRH	<i>Documentos Justificativos de Ausência</i>	Mod.232
	O registo da assiduidade de todos os funcionários é realizado através de Relógio de Ponto.	SRH	—	<i>Relógio de Ponto</i>
	Confrontar os registos mensais de faltas SGD com Mapa de faltas com os registos do Relógio de Ponto. Se detetado algum erro averiguar, junto do funcionário e seu responsável, identificar as causas do erro e corrigir.	SRH	SGD Mod.232	SGD Mod.232
16	<b>Férias</b> Durante o mês de março o SRH entrega da Ficha de Marcação Provisória de Férias a cada funcionário.	SRH	Mod.236	Mod.236
	Preencher Ficha e entregar ao seu superior direto para este tomar conhecimento e aprovar.	F	Mod.236	Mod.236
	Depois de aprovado pelo SH direto, é entregue no SRH.	F	Mod.236	Mod.236
	Durante o mês de abril e depois de todos entregarem a sua proposta, é elaborado o Mapa Geral de Férias. Entrega do Mapa Geral ao PCM/VER para este se pronunciar se concorda ou não. Validar Mapa Geral de Férias pelo CSM e DD respetivos e, por último pela VP. <i>NOTA: No caso da VP não concordar com alguma marcação toma uma anotação para os SMARH para proceder à alteração. O SMARH comunicam ao funcionário que terá de alterar as datas e marcar novamente (depois procede-se à mesma tramitação).</i>	SRH PCM/ VER  CSM DD VP	Mod.236  Mapa Geral de Férias	Mapa Geral de Férias (SGP)  Mapa Geral de Férias
17	<b>Junta Médica</b> Ao fim de 60 faltas consecutivas por doença do trabalhador é solicitado pelo serviço a marcação de Junta Médica.	CS E	<i>Informação</i>	-----
	Caso o funcionário tenha intenção de se apresentar ao serviço antes da visita da Junta Médica, o SMARH terá de receber um atestado médico a atestar que funcionário está apto a retomar ao serviço.	SRH	<i>Atestado Médico</i>	<i>Atestado Médico</i>
	Receção de informação pela Junta Médica, após avaliação do funcionário, a qual será comunicada ao funcionário e ao serviço.	SRH	<i>Informação da ADSE</i>	<i>Notificação (Mod.21)</i>
18	<b>Acidentes de Serviço</b> Preenchimento de comunicação de ocorrência do acidente com abertura de Processo de Registo de Acidentes assinado pela Vice-Presidente, pelo funcionário e pelo seu superior hierárquico.	SRH	<i>Informação</i>	<i>Comunicação Processo de Registo de Acidentes</i>
	Preenchimento de Participação de Sinistro (Impresso da Seguradora) e envio à Companhia de Seguros.	SRH	<i>Comunicação Processo de Registo de Acidentes</i>	<i>Participação de Acidente</i>
19	<b>Abono de Família</b> Abertura do Processo de Abono de Família (ou outros subsídios) para crianças e jovens (dependentes de funcionário da Autarquia) com receção, por parte do funcionário, dos documentos necessários à instrução. Preenchimento em impresso da Declaração de rendimento do agregado familiar (apuramento dos rendimentos de acordo com os escalões). Elabora informação que vai a decisão com Despacho superior (VP). <i>NOTA: Em caso de cancelamento do Abono, é emitido pelo Funcionário o Mod.240 e este segue a mesmas tarefas abaixo descritas</i>	SRH	Mod. 527 Mod.589 Mod.239 Mod.240	Mod.527 Mod.589 Mod.239 Mod.240
	Decidir com Despacho.	VER	Mod.527 Mod.589 Mod.239 Mod.240	
	Notificar funcionário do escalão em que foi enquadrado.	SRH	-----	<i>Notificação Mod.21</i>
20	<b>Formação</b> Proceder a gestão da Formação conforme definido no PQ.07- Formação.	SRH	PQ.07	Vários
21	<b>Avaliação de Desempenho</b> Distribuir as Fichas de Avaliação de Desempenho pelos Avaliadores.	SRH	Mod. 443 Mod. 444	Mod. 443 Mod. 444
	Preencher as Fichas de Avaliação conforme definido na Legislação do SIADAP.	A	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod. 44
	Monitorização dos objetivos e envio da avaliação ao SRH	A	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod. 44
	O SRH compila todas as avaliações de todos os trabalhadores e apresenta-as ao CCA.	SRH	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod. 44

## A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais

	Comunicação ao Avaliado.	SRH	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod. 44
	Homologação da Avaliação atribuída ou Retificação da mesma, em caso de discordância, com fundamentação formalizada em Despacho.	SH PC	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod.44 Despacho
	Homologação da Avaliação definitiva atribuída.	PC	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod. 44
	Dar conhecimento da Homologação da Avaliação ao Avaliado.	SRH	Mod. 43 Mod. 44	Mod. 43 Mod. 44
22	<b>ADSE</b> Receção dos comprovativos de despesa de saúde. Processar no SBA.	SRH	Processo de Comparticipação	SBA
23	<b>Horas Extraordinárias/ Ajudas de Custo</b> Receção da Relação de horas extraordinárias/ dias de descanso semanal, complementar e feriadados, devidamente preenchido pelo funcionário, certificado pelos seus superiores hierárquicos e com Despacho superior (VP).	SRH	Mod.233	Mod.233
	No caso de ajudas de custo, receção dos Boletins Itinerários de Ajudas de Custo (BIAJ) juntamente com documentos comprovativos das despesas extraordinárias, caso existam, devidamente preenchido pelo funcionário, validado pelo seu superior hierárquico e com Despacho superior (Vereador).	SRH	BIAJ Comprovativos	BIAJ Comprovativos
	Registo no SGP das horas extraordinárias e das ajudas no SGP, aquando do Processamento dos Vencimentos.	SRH	Mod.233 BIAJ	SGP
24	<b>Processamento de salários</b> Mensalmente efetuar recolha de movimentos de todas as faltas, férias, ajudas de custo, subsídios de alimentação, horas extraordinárias, etc.	SRH	-----	-----
	Retirar da aplicação informática os mapas de controlo e conferência para confrontar com os documentos em suporte papel e dados da aplicação Informática.	SRH	SGD	Mapas/ Listagens
	Após encerramento do processamento de salários, dar permissão através do SGP, à Divisão Financeira para aceder e emissão das O.P.'s	SRH	Listagens /Mapas	Ordens de pagamento
	Arquivar duplicado das ordens de pagamento em pasta nos RH e remeter originais para Contabilidade	SRH	Duplicado Ordens de pagamento	-----
	Depois de efetuados os pagamentos proceder ao fecho do mês, com envio dos documentos à CGA, SS, ADSE, Sindicatos, etc.	SRH	SGD	SGD
25	<b>Cessação e Renovação de Contratos</b> Manifestação por parte do trabalhador de renovação do contrato	T	Requerimento	-----
	Informação do SMARH a avaliar os requisitos necessários para a renovação.	SRH	-----	Mod. 25 - Informação
	Envio ao superior hierárquico.	SRH	Mod. 25 - Informação	-----
	Despacho do Presidente ou vereador do Pelouro.	P VER	Despacho / Informação	-----
	Oficiar a informar da decisão, e caso favorável, efetuar adenda ao contrato.	SRH	-----	Ofício
26	Todos os <i>Currículos</i> dirigidos à CMC são remetidos para o SMARH para analisar. Introduzir em base de dados para consultas posteriores (internas e solicitações de entidades externas) Manter a base de dados atualizada.	SRH	Currículos	Base de dados de currículos
27	<b>Balanço Social/ Mapas SIAL</b> Processar os quadros do Balanço Social, no SGP. Preencher os mapas SIAL trimestrais ou semestrais (Pessoal ao serviço), consoante o mês, e processar os mapas SIAL trimestrais ou semestrais (Recursos Humanos), no Sistema de Gestão de Pessoal para posterior envio de ficheiro à DGAL.	SRH	Formulários de Balanço Social SGP Plataforma DGAL/SIAL	Formulários de Balanço Social SGP Plataforma DGAL/SIAL
	Validação - Remeter o ficheiro referente ao balanço social à DGAL através da aplicação informática até 31 de março e dar conhecimento ao vereador responsável pelo pelouro dos RH, bem como às outras entidades previstas na legislação. Envio dos mapas / ficheiro SIAL (Pessoal ao Serviço ou Recursos Humanos) trimestrais ou semestrais consoante o caso na plataforma do SIAL.	VER SRH	Mapas do Balanço Social SGP Plataforma DGAL/SIAL	Mapas do Balanço Social SGP Plataforma DGAL/SIAL
28	Relatório de Atividades Elaborar trimestralmente, Relatório de Atividades e remeter para o DDAF.	SRH	Monitorização de Objetivos	Relatório de Atividades Mod.07

**Anexo 4- Modelo de sistema de Gestão da CMC**

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS- Os processos necessários para o sistema de gestão da Autarquia, sua sequência e interação estão definidos no modelo a seguir apresentado.



ABORDAGEM DOS PROCESSOS (Modelo conceptual), adaptado do Manual da Qualidade (MQ.07/0 | Pág.16 de 38)

Anexo 5- Esquema do Ciclo PDCA

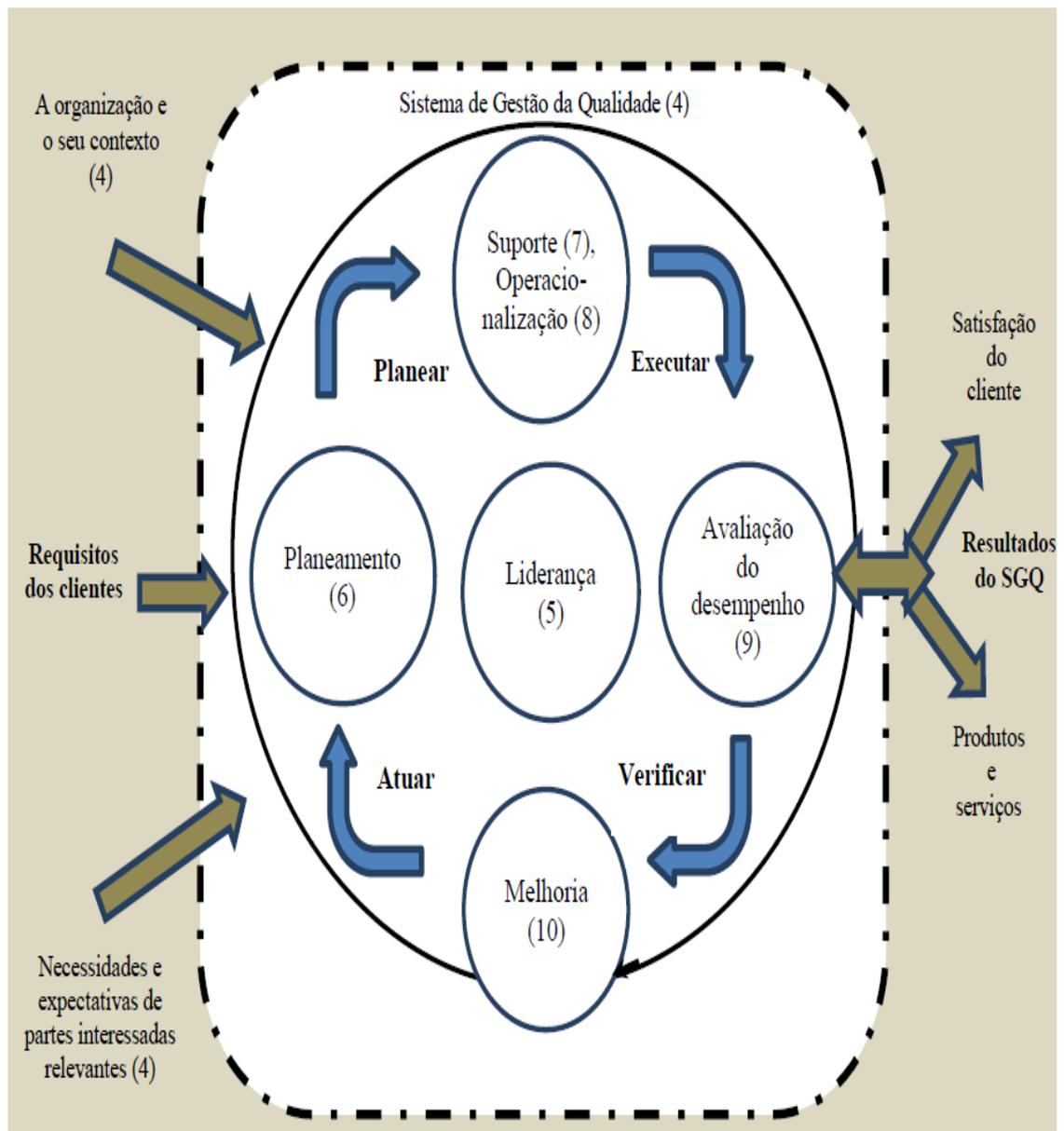


Figura – Representação da norma internacional no ciclo PDCA (figura 2 do EN NP 9001:2015)

Anexo 6- Quadros (de 1 a 4) do balanço social da CMC

Município de Cantanhede

Quadro 1 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo a modalidade de vinculação e género

		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais - Técnico Superior	Carreiras Gerais - Assistente Técnico	Carreiras Gerais - Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
Comissão de Serviço	M	,00	5,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00	<b>7,00</b>
	F	,00	6,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00	<b>8,00</b>
	<b>Total</b>	<b>,00</b>	<b>11,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>4,00</b>	<b>15,00</b>
CTFP por tempo indeterminado	M	,00	,00	23,00	23,00	63,00	,00	3,00	,00	5,00	<b>117,00</b>
	F	,00	,00	29,00	33,00	35,00	,00	,00	,00	1,00	<b>98,00</b>
	<b>Total</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>52,00</b>	<b>56,00</b>	<b>98,00</b>	<b>,00</b>	<b>3,00</b>	<b>,00</b>	<b>6,00</b>	<b>215,00</b>
CTFP a termo resolutivo certo	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	<b>0,00</b>
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	<b>0,00</b>
	<b>Total</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>0,00</b>
CTFP a termo resolutivo incerto	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	<b>0,00</b>
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	<b>0,00</b>
	<b>Total</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>0,00</b>
Outra	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	<b>0,00</b>
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	<b>0,00</b>
	<b>Total</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Totais</b>	M	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>63,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7,00</b>	<b>124,00</b>
	F	<b>0,00</b>	<b>6,00</b>	<b>29,00</b>	<b>33,00</b>	<b>35,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>106,00</b>
	<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>11,00</b>	<b>52,00</b>	<b>56,00</b>	<b>98,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10,00</b>	<b>230,00</b>

Quadro 1.1 - Contagem dos prestadores de serviços (pessoas singulares) segundo a modalidade de prestação de serviços e género

		Quantidades	Total
Tarefa	M	18,00	<b>18,00</b>
	F	13,00	<b>13,00</b>
	<b>Total</b>	<b>31,00</b>	<b>31,00</b>
Avença	M	,00	<b>0,00</b>
	F	,00	<b>0,00</b>
	<b>Total</b>	<b>,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Totais</b>	M	<b>18,00</b>	<b>18,00</b>
	F	<b>13,00</b>	<b>13,00</b>
	<b>Total</b>	<b>31,00</b>	<b>31,00</b>

Município de Cantanhede

Quadro 2 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e género

		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais Técnico Superior	Carreiras Gerais Assistente Técnico	Carreiras Gerais Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Policia Municipal	Outros	Total
Menos de 20 anos	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	Total	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
20-24	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	Total	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
25-29	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	Total	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
30-34	M	,00	,00	,00	2,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	F	,00	,00	,00	1,00	1,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	Total	,00	,00	,00	3,00	1,00	,00	,00	,00	,00	4,00
35-39	M	,00	,00	4,00	4,00	3,00	,00	1,00	,00	,00	12,00
	F	,00	,00	5,00	4,00	8,00	,00	,00	,00	,00	17,00
	Total	,00	,00	9,00	8,00	11,00	,00	1,00	,00	,00	29,00
40-44	M	,00	1,00	9,00	1,00	3,00	,00	1,00	,00	3,00	18,00
	F	,00	3,00	12,00	5,00	6,00	,00	,00	,00	,00	26,00
	Total	,00	4,00	21,00	6,00	9,00	,00	1,00	,00	3,00	44,00
45-49	M	,00	3,00	3,00	7,00	8,00	,00	,00	,00	1,00	22,00
	F	,00	2,00	9,00	10,00	5,00	,00	,00	,00	1,00	27,00
	Total	,00	5,00	12,00	17,00	13,00	,00	,00	,00	2,00	49,00
50-54	M	,00	,00	4,00	3,00	9,00	,00	1,00	,00	2,00	19,00
	F	,00	,00	3,00	5,00	3,00	,00	,00	,00	1,00	12,00
	Total	,00	,00	7,00	8,00	12,00	,00	1,00	,00	3,00	31,00
55-59	M	,00	,00	1,00	4,00	26,00	,00	,00	,00	,00	31,00
	F	,00	1,00	,00	6,00	9,00	,00	,00	,00	,00	16,00
	Total	,00	1,00	1,00	10,00	35,00	,00	,00	,00	,00	47,00
60-64	M	,00	1,00	2,00	2,00	13,00	,00	,00	,00	1,00	19,00
	F	,00	,00	,00	2,00	2,00	,00	,00	,00	1,00	5,00
	Total	,00	1,00	2,00	4,00	15,00	,00	,00	,00	2,00	24,00

Município de Cantanhede

Quadro 2 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira segundo o escalão etário e género

		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais Técnico Superior	Carreiras Gerais Assistente Técnico	Carreiras Gerais Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Policia Municipal	Outros	Total
65-69	M	,00	,00	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	1,00
	F	,00	,00	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	1,00
	Total	,00	,00	,00	,00	2,00	,00	,00	,00	,00	2,00
70 ou mais anos	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	Total	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
<b>Totais</b>	M	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>63,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7,00</b>	<b>124,00</b>
	F	<b>0,00</b>	<b>6,00</b>	<b>29,00</b>	<b>33,00</b>	<b>35,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>106,00</b>
	Total	<b>0,00</b>	<b>11,00</b>	<b>52,00</b>	<b>56,00</b>	<b>98,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10,00</b>	<b>230,00</b>

Município de Cantanhede

Quadro 3 - Contagem de trabalhadores por cargo/carreira segundo o nível de antiguidade e género

		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais - Técnico Superior	Carreiras Gerais - Assistente Técnico	Carreiras Gerais - Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
até 5 anos	M	,00	,00	1,00	,00	3,00	,00	,00	,00	,00	4,00
	F	,00	,00	,00	,00	10,00	,00	,00	,00	,00	10,00
	<b>Total</b>	,00	,00	1,00	,00	13,00	,00	,00	,00	,00	14,00
5-9	M	,00	,00	,00	,00	3,00	,00	,00	,00	,00	3,00
	F	,00	,00	,00	,00	4,00	,00	,00	,00	,00	4,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	,00	7,00	,00	,00	,00	,00	7,00
10-14	M	,00	1,00	10,00	4,00	7,00	,00	,00	,00	3,00	25,00
	F	,00	1,00	15,00	6,00	7,00	,00	,00	,00	,00	29,00
	<b>Total</b>	,00	2,00	25,00	10,00	14,00	,00	,00	,00	3,00	54,00
15-19	M	,00	1,00	10,00	8,00	15,00	,00	2,00	,00	1,00	37,00
	F	,00	3,00	6,00	11,00	8,00	,00	,00	,00	1,00	29,00
	<b>Total</b>	,00	4,00	16,00	19,00	23,00	,00	2,00	,00	2,00	66,00
20-24	M	,00	1,00	,00	4,00	18,00	,00	,00	,00	1,00	24,00
	F	,00	2,00	7,00	7,00	3,00	,00	,00	,00	,00	19,00
	<b>Total</b>	,00	3,00	7,00	11,00	21,00	,00	,00	,00	1,00	43,00
25-29	M	,00	1,00	,00	3,00	5,00	,00	1,00	,00	,00	10,00
	F	,00	,00	1,00	5,00	2,00	,00	,00	,00	,00	8,00
	<b>Total</b>	,00	1,00	1,00	8,00	7,00	,00	1,00	,00	,00	18,00
30-34	M	,00	,00	2,00	4,00	7,00	,00	,00	,00	2,00	15,00
	F	,00	,00	,00	4,00	1,00	,00	,00	,00	1,00	6,00
	<b>Total</b>	,00	,00	2,00	8,00	8,00	,00	,00	,00	3,00	21,00
35-39	M	,00	1,00	,00	,00	5,00	,00	,00	,00	,00	6,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	<b>Total</b>	,00	1,00	,00	,00	5,00	,00	,00	,00	,00	6,00
40 ou mais anos	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00	1,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00	1,00
<b>Totais</b>	M	0,00	5,00	23,00	23,00	63,00	0,00	3,00	0,00	7,00	124,00
	F	0,00	6,00	29,00	33,00	35,00	0,00	0,00	0,00	3,00	106,00
	<b>Total</b>	0,00	11,00	52,00	56,00	98,00	0,00	3,00	0,00	10,00	230,00

Município de Cantanhede

Quadro 4 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira, nível de escolaridade e género

		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais - Técnico Superior	Carreiras Gerais - Assistente Técnico	Carreiras Gerais - Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
4 anos de escolaridade	M	,00	,00	,00	,00	28,00	,00	,00	,00	,00	28,00
	F	,00	,00	,00	,00	2,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	,00	30,00	,00	,00	,00	,00	30,00
6 anos de escolaridade	M	,00	,00	,00	,00	14,00	,00	,00	,00	,00	14,00
	F	,00	,00	,00	,00	1,00	,00	,00	,00	,00	1,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	,00	15,00	,00	,00	,00	,00	15,00
9º ano ou equivalente	M	,00	,00	,00	3,00	15,00	,00	,00	,00	2,00	20,00
	F	,00	,00	,00	2,00	20,00	,00	,00	,00	1,00	23,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	5,00	35,00	,00	,00	,00	3,00	43,00
11º ano	M	,00	,00	,00	5,00	,00	,00	,00	,00	,00	5,00
	F	,00	,00	,00	5,00	1,00	,00	,00	,00	,00	6,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	10,00	1,00	,00	,00	,00	,00	11,00
12º ano ou equivalente	M	,00	,00	,00	15,00	4,00	,00	3,00	,00	4,00	26,00
	F	,00	,00	,00	25,00	10,00	,00	,00	,00	2,00	37,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	40,00	14,00	,00	3,00	,00	6,00	63,00
Bacharelato	M	,00	,00	2,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	F	,00	,00	2,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	<b>Total</b>	,00	,00	4,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	4,00
Licenciatura	M	,00	5,00	19,00	,00	2,00	,00	,00	,00	1,00	27,00
	F	,00	5,00	26,00	1,00	1,00	,00	,00	,00	,00	33,00
	<b>Total</b>	,00	10,00	45,00	1,00	3,00	,00	,00	,00	1,00	60,00
Mestrado	M	,00	,00	2,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	F	,00	1,00	1,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	2,00
	<b>Total</b>	,00	1,00	3,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	4,00

Município de Cantanhede

Quadro 4 - Contagem dos trabalhadores por cargo/carreira, nível de escolaridade e género

		Dirigentes - Superior	Dirigentes - Intermédio	Carreiras Gerais - Técnico Superior	Carreiras Gerais - Assistente Técnico	Carreiras Gerais - Assistente Operacional	Bombeiros	Informática	Polícia Municipal	Outros	Total
Doutoramento	M	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	F	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
	<b>Total</b>	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	0,00
<b>Totais</b>	M	<b>0,00</b>	<b>5,00</b>	<b>23,00</b>	<b>23,00</b>	<b>63,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7,00</b>	<b>124,00</b>
	F	<b>0,00</b>	<b>6,00</b>	<b>29,00</b>	<b>33,00</b>	<b>35,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>106,00</b>
	<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>11,00</b>	<b>52,00</b>	<b>56,00</b>	<b>98,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10,00</b>	<b>230,00</b>

# Apêndices

Apêndice A- Declaração/Pedido e autorização para realizar o estudo na CMC



ESABE ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

DECLARAÇÃO / PEDIDO

A Coordenação da Escola Superior de Altos Estudos do Instituto Superior Miguel Torga declara que a aluna do Curso de 2º Ciclo em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Alice de Jesus Mendes da Silva, se encontra a realizar a sua dissertação, sendo para o efeito orientada pela Especialista Maria do Carmo Neves da Silva.

O projeto de investigação em que se insere denomina-se "Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais".

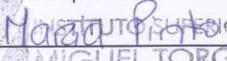
Para o desenvolvimento deste projeto vimos solicitar a melhor colaboração de V<sup>as</sup> Ex<sup>as</sup> no sentido de ser facultada a informação e a documentação relativas à investigação em curso quando solicitadas pela referida aluna.

Salvaguardam-se as questões de confidencialidade e valores de natureza ética inerentes à investigação.

A nossa Instituição agradece, desde já, a atenção e disponibilidade de V<sup>as</sup> Ex<sup>as</sup>.

Coimbra, 9 de fevereiro de 2017

A Coordenação da Escola Superior de Altos Estudos (ESAE)

  
MIGUEL TORGA  
(Mestre Maria Pinto)

NOTA: O presente documento deverá ser entregue Câmara Municipal de Cantanhede (Departamento de Recursos Humanos)

NIF: 506 087 000



CANTANHEDE  
MUNICÍPIO

Exm.<sup>a</sup> Senhora

Alice de Jesus Mendes da Silva  
Rua da Lagoa, N.º 58 - Guímera

3060-102 CADIMA

S/ Referência	Data	N/ Referência	Data
S/ requerimento	22/01/2017	1495	08/02/2017

ASSUNTO:

Solicitação de autorização para pesquisa académica-científica  
Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Na sequência do requerimento mencionado em epígrafe e decorrente do despacho proferido em 06/02/2017 pela Excelentíssima Senhora Vice-Presidente da Câmara, com competências delegadas, informo que foi autorizada a realização do estudo proposto na área de gestão de recursos humanos.

Com os melhores cumprimentos.

O Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro,  
com competências delegadas

JOSE ALBERTO  
AREDE NEGRAO

Digitally signed by JOSE  
ALBERTO AREDE NEGRAO  
Date: 2017.02.08 15:59:23  
+00:00  
Location: Portugal

Mod. 21/1

Apêndice B- Programa de atividades para realização do estudo na CMC



ESAE ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

Programa de atividades para realização do estudo do caso na Câmara Municipal de Cantanhede

**Tema da dissertação de mestrado:** Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais.

**Objetivo geral:**

Compreender a gestão dos Recursos Humanos (RH) nas Autarquias Locais sob uma perspetiva de gestão estratégica e a importância que esta tem no desempenho global da organização.

**Objetivos específicos:**

Encontrar evidências que conduzam à identificação de procedimentos estratégicos de gestão dos RH nas Autarquias Locais;

Identificar qual a perceção dos gestores/dirigentes à cerca da existência de gestão estratégica dos RH nas Autarquias onde exercem a função;

Identificar quais os fatores externos e internos à organização autárquica que influenciam a gestão estratégica dos RH;

Verificar que importância é reconhecida à gestão estratégica dos RH nas Autarquias Locais;

Analisar em que medida a gestão estratégica dos RH tem tido influência no desempenho global da organização.

**Para alcançar os objetivos propostos é necessário realizar as seguintes atividades:**

**I – Análise Documental**

Analisar os registos de atividades e legislações disponíveis em documentos internos, publicações, vídeos ou outros que forem possíveis de modo a:

- Caracterizar o departamento de gestão dos recursos humanos (competências, número de colaboradores e suas funções).

**Data: entre 1 e 8 do mês de março.**



Programa de atividades para realização do estudo do caso na Câmara Municipal de Cantanhede

## **II – Observação não participante**

Acompanhar alguns técnicos de RH nas suas atividades para observar como se processam as práticas de gestão dos RH e outras atividades de modo a:

- Identificar as práticas de gestão de recursos humanos.

**Data: entre 14 e 29 do mês de março**

## **III - Entrevistas**

Realizar as entrevistas (com a vereadora responsável pela área de gestão de RH, os responsáveis pelo departamento e divisão dos RH)

Após transcrição das entrevistas, poderá haver necessidade de esclarecer eventuais dúvidas e aí poderá ser necessário voltar a solicitar a disponibilidade dos entrevistados para realizar mais alguns esclarecimentos (a solicitar se for necessário).

**Data: entre 11 e 26 do mês de abril**

**O.B. – Prevê-se uma pausa no levantamento dos dados entre 1 a 10 de abril para o seguinte:**

- Trabalhar sobre os dados levantados.
- Agendar as entrevistas.
- Preparar as entrevistas.

Tendo em conta o cronograma a cumprir, os levantamentos dos dados terão de ser feitos nos meses de março e abril. Porém este programa pode ser reajustado conforme as necessidades decorrentes da investigação e da Vossa disponibilidade.

Programa de atividades para realização do estudo do caso na Câmara Municipal de Cantanhede

Quadro esquematizado

Atividades	Tarefas a executar	Data	OBS
1-Análise documental	a) Analisar os registos de atividades e legislações disponíveis em documentos internos, publicações, vídeos ou outros que forem facultados.	Dias entre 1 e 8 do mês de março	
2- Observação não participante	a) Caraterizar o departamento de gestão dos recursos humanos (competências, número de colaboradores e suas funções).  b) Identificar as práticas de gestão de recursos humanos.  c) Acompanhar alguns técnicos de R.H nas suas atividades para observar como se processam as práticas de gestão dos recursos humanos e outras atividades.	Entre 14 e 29 de março	
(Pausa no levantamento dos dados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabalhar sobre os dados levantados.</li> <li>✓ Agendar as entrevistas.</li> <li>✓ Preparar as entrevistas.</li> </ul>	Entre 1 a 10 de abril	
3- Entrevista semiestruturada (gravada)	a) Realizar as entrevistas.  b) Transcrever as entrevistas e esclarecer eventuais dúvidas.	Entre 11 a 26 de abril	

Em 20 de fevereiro de 2017, assinado por:

A investigadora

*Alice de Jesus Mendes da Silva*

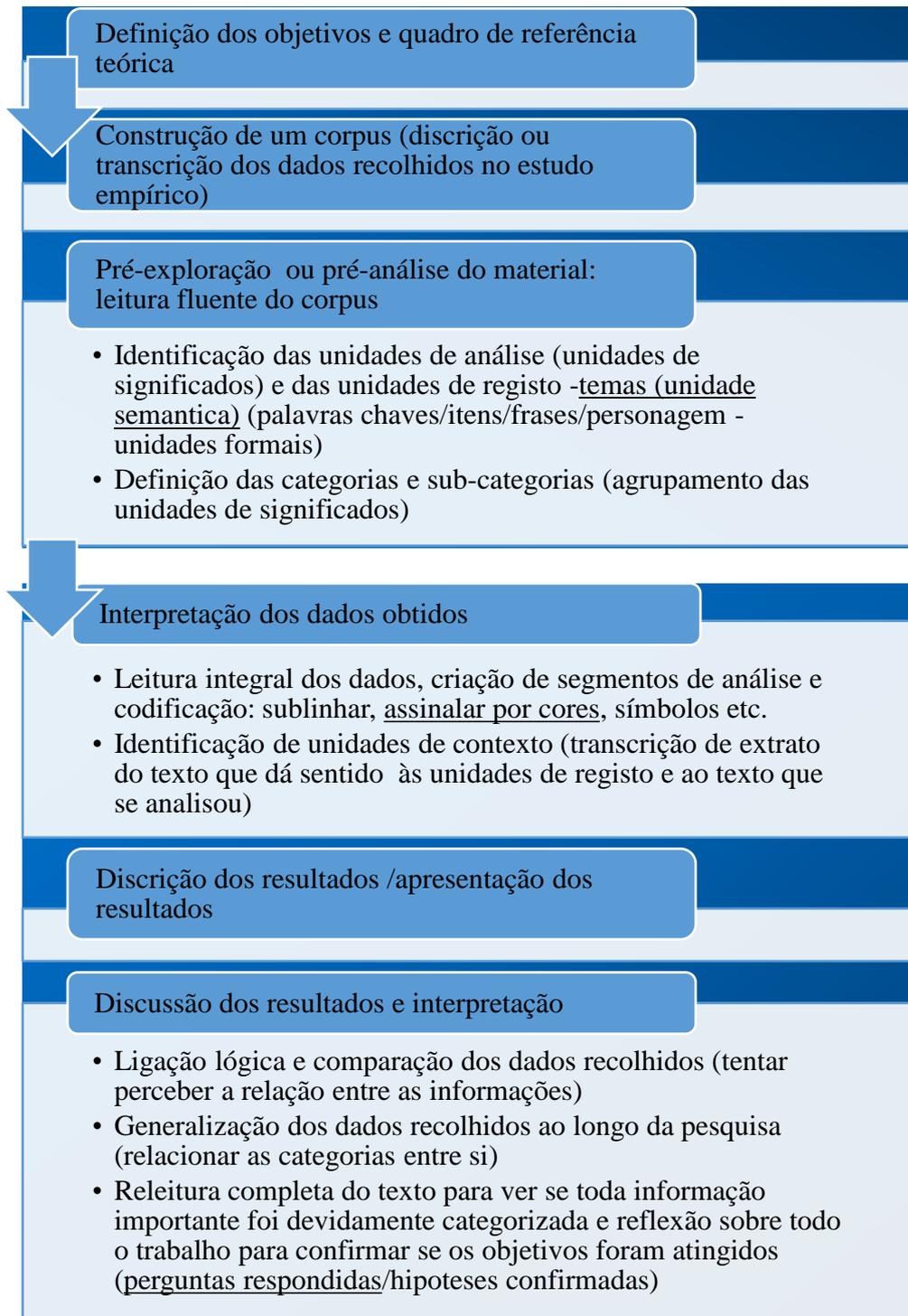
Alice de Jesus Mendes da Silva

A orientadora

*Carmo Neves*

Carmo Neves

Apêndice C - Esquema do processo de investigação e tratamento dos dados



Fonte bibliográfica: Bardin, (1977); Campos, (2004); Duarte (2004); Chambliss e Schutt (2013); Calado &Ferreira (2005).

Nota: as palavras ou frases sublinhadas representam as opções assumidas pela investigadora dentro respetivos pontos.

Apêndice D - Categorização para análise de conteúdo, relativa aos dados levantados na CMC, por meio dos instrumentos abaixo indicados:

- Quadro de categorização dos dados da observação direta:

Tema	Categorias	Subcategorias
GRH, no contexto organizacional interno, da Câmara Municipal de Cantanhede.	A- Gestão administrativa	1- Processos RH
	B- Desenvolvimento organizacional	1- Comunicação interna 2- Motivação 3- Clima organizacional
	C- Gestão de competências	1- Recrutamento e seleção 2- Avaliação de desempenho 3- Gestão da formação 4- Gestão de carreiras

Quadro nº1- feito pela autora, com base na pré-análise dos dados levantados pela observação direta e o esquema ilustrativo da autora Carmo Neves (2012).

- Quadro de categorização dos dados da análise documental:

Tema	Categorias	Subcategorias
Estratégia de gestão da Câmara Municipal de Cantanhede	A- A organização dos serviços municipais da Câmara Municipal de Cantanhede. - Política de Gestão da Qualidade.	
Estratégia de GRH	B- Promoção e valorização dos trabalhadores	1- Iniciativas de formação para os trabalhadores 2- Promoção da medicina do trabalho 3- Atividades de desenvolvimento dos trabalhadores e da organização

Quadro nº2- feito pela autora com base nos objetivos e na pré-análise dos dados levantados por meio de análise documental.

- Quadro de categorização dos dados das entrevistas:

Tema	Categorias	Subcategorias
O âmbito da GERH nas Câmaras Municipais	A- Perceção das Chefias e Dirigentes responsáveis pela área dos Recursos Humanos da Câmara Municipal de Cantanhede, sobre a GERH.	1- Noção da GERH. 2- Enquadramento da GERH na realidade das Câmaras Municipais em particular CMC. 3- A relação da GRH com a missão e objetivos da CMC.
Políticas, decisões e limitações da GERH na CMC	B- Definição de políticas e tomadas de decisões.	1- A participação das chefias nas tomadas de decisões globais e setoriais. 2- Fatores internos e externos que condicionam o processo de gestão GERH.
Importância e impacto da GERH nas Câmaras Municipais	C- Perceção das Chefias e Dirigentes ligadas à área dos Recursos Humanos, sobre o impacto e a importância da GERH nas Camaras Municipais.	1- O impacto e a importância da GERH no desempenho global da Camara Municipal de Cantanhede.

Quadro nº3- feito pela autora, com base nos objetivos e na pré-análise das transcrições das entrevistas.

### Apêndice E- Guião de entrevista semiestruturada

É um guião de entrevista semiestruturado, sob o tema: Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais. Todas as questões baseiam-se nos objetivos específicos constantes do quadro/guião apresentado de seguida.

Local: Câmara Municipal de Cantanhede - Data e hora: dia 18, dia 19 e dia 26 do mês de abril às 9h, 9h30mn e 10 horas respetivamente.

Entrevistado/a: Dirigentes e chefias responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos na CMC.

Determinação dos blocos	Objetivos específicos	Formulação de questões	OBS.
Bloco A - Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados		<p>A entrevista enquadra-se no âmbito de uma investigação académica- científica para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, pelo Instituto Superior Miguel Torga.</p> <p>A sua participação e colaboração é de grande importância, partindo de princípio que poderá fornecer informações esclarecedoras sobre o assunto que se propõe.</p> <p>A imparcialidade na resposta das questões é fundamental para a credibilidade da investigação. Aceita colaborar para a continuação do estudo?</p> <p>É garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos/as entrevistados/as.</p> <p>Autoriza a gravação áudio da entrevista? E autoriza que se proceda à seleção de um nome fictício para identificação do/a entrevistado/a?</p>	

<p>Bloco B- Noção e percepção dos responsáveis pela Gestão dos Recursos Humanos na Câmara Municipal de Cantanhede, sobre a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.</p>	<p>Identificar qual a percepção dos Chefias /Dirigentes a cerca da existência de GERH nas Autarquias onde exercem a função.</p>	<p>Na sua perspetiva, como caracteriza a Gestão dos Recursos Humanos que é feita na Câmara Municipal de Cantanhede? O que é para si, Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH)? Para si há alguma diferença, na prática, entre a gestão estratégica e a gestão administrativa dos Recursos Humanos nas Câmaras Municipais? O que pensa da existência de uma GERH nas Câmaras Municipais? Existe? Não existe? É possível? não é possível?</p>	
<p>Bloco C- Definição e implementação de políticas, práticas e ações de Gestão de Recursos Humanos.</p>	<p>Encontrar evidências que conduzam à identificação de procedimentos estratégicos de Gestão dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais</p>	<p>Como, quando e por quem, são definidas as linhas estratégicas para Gestão dos Recursos Humanos?  Qual a seu papel na conceção e implementação das decisões que dizem respeito à Gestão de Recursos Humanos?  As políticas, ações e práticas (entendendo como práticas os PRH e/ou materialização das competências) de Gestão de Recursos humanos, estão enquadradas num plano estratégico ou são de caracter apenas administrativo e operacional?  As práticas e ações de Gestão de Recursos Humanos são planeadas para um período de curto, médio ou longo prazo?  A seu ver, quais são as maiores dificuldades na implementação de medidas estratégicas na Gestão dos recursos humanos?  Considera que as políticas e práticas de Recursos Humanos implementadas no Município tem uma relação direta com os resultados e desempenho dos serviços camarários? De que forma?</p>	

<p>Bloco D- Participação nas tomadas de decisões.</p>	<p>Identificar quais os fatores externos e internos à organização autárquica que influenciam a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos</p>	<p>Como e por quem são definidas as políticas de Gestão de Recursos Humanos?</p> <p>Qual a sua participação nas reuniões de tomada de decisões estratégicas da Câmara? Com que frequência está presente? Constitui uma voz ativa? Que importância vê na sua participação?</p> <p>Para si o que mais condiciona e limita as decisões estratégicas na área de Recursos Humanos?</p> <p>Até que ponto as decisões estratégicas de Gestão de Recursos Humanos chocam, ou não, com interesses político-partidários?</p>	
<p>Bloco E- Comunicação, informação e desenvolvimento dos funcionários.</p>	<p>Encontrar evidências que conduzam à identificação de procedimentos estratégicos de Gestão dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais</p>	<p>Os funcionários são informados sobre a visão, a missão e os valores da organização camarária? Como é feito esse processo?</p> <p>A Câmara promove ações de formação e especialização para os seus funcionários? Como são definidas as prioridades?</p>	
<p>Bloco F- Impacto e importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no desempenho global da Câmara Municipal.</p>	<p>Verificar que importância é reconhecida à GERH nas Autarquias Locais;</p> <p>Analisar em que medida a GERH tem tido influência no desempenho global da organização.</p>	<p>Porquê o pelouro da Gestão de Recursos Humanos está na responsabilidade da Vice-Presidente da Câmara? O que isso pressupõe a nível de importância da Gestão dos Recursos Humanos para a Câmara?</p> <p>É analisado, de alguma forma, o impacto da Gestão dos Recursos Humanos no desempenho global da Câmara? Como é feita essa avaliação?</p> <p>Na sua perspetiva qual a importância de uma gestão estratégica dos Recursos Humanos para as Câmaras Municipais em geral e a de Cantanhede em particular?</p> <p>Há algum fator negativo ou positivo no desempenho global da Câmara que considera ser fruto da implementação de uma visão estratégica dos R. H na Câmara Municipal de Cantanhede?</p>	

Apêndice F - Resultados Das Entrevistas (não editada)

Categoria/ Tema	Subcategorias	Resultados
A	1- Noção da GERH.	<p>E1:</p> <p>- "... uma coisa é mais administração, uma situação mais do dia-a-dia, curto prazo, e a gestão dos recursos humanos é uma coisa mais planeada, mais de médio-longo prazo... e acho que nós temos essas duas vertentes aqui na Câmara."</p> <p>- "A gestão dos recursos humanos é transversal a toda a Câmara, ou seja, estou a pensar no setor dos recursos humanos, mas depois, tem de se pensar nos recursos humanos no seu todo."</p>
Perceção das Chefias e Dirigentes responsáveis pela área dos RH da CMC, sobre a GERH.		<p>E2:</p> <p>- "...a gestão dos recursos humanos é muito mais do que aquilo que muitas das vezes se faz nas Câmaras Municipais e na própria Câmara de Cantanhede, não é...porque gerir recursos humanos não é só por e simplesmente fazer o processamento de vencimentos, lançar férias, faltas ou licenças e fazer a avaliação de desempenho."</p>
		2- Enquadrament o da GERH na realidade das Câmaras Municipais em particular CMC.
	<p>E2:</p> <p>- "Mas dentro, com os recursos humanos que temos penso que é possível fazer alguma gestão de recursos humanos."</p>	

	<p>- “Eu penso que na fase em que estamos que as coisas estão minimamente consolidadas, penso que é possível uma gestão estratégica apesar dessa condicionante que eu tinha dito, mas se se mantiver há sempre uma visão para o futuro e essa gestão estratégica pode de alguma forma ser encaminhada e pode-se neste momento já fazer algum trabalho para o futuro.”</p> <p>- “Relativamente a medidas estratégicas, é assim, ah... eu acho que depende do apoio, neste caso dos eleitos. Tendo o apoio dos eleitos as coisas desenvolvem –se e se nós quisermos e se estruturarmos bem as medidas conseguimos, conseguimos lá chegar.”</p>
<p>3- A relação da GRH com a missão e objetivos da CMC.</p>	<p>E3:</p> <p>E1:</p> <p>- “Sim. Na missão da Câmara tem lá dois aspetos que estão ligados a área dos recursos humanos. alínea b) e g), alínea b) diz que “o município de Cantanhede definiu como missão o máximo aproveitamento dos recursos humanos, no quadro de uma gestão racionalizada e moderna”. E alínea g) diz que “o município definiu também como missão a dignificação e valorização cívica dos trabalhadores municipais (...) temos de estar atentos que os recursos quer financeiros quer humanos nunca são suficientes e por outro lado a preocupação de dignificar e valorizar profissionalmente os trabalhadores do município...”</p> <p>- “...agora não, mas as próprias fixas anuais que eram distribuídas veicularam durante muito tempo essas informações. Essa missão, visão e valores era do município e também do funcionário, ou seja, tinha de contribuir para os mesmos... Eu enquanto responsável e qualquer funcionário trabalhamos para potenciar essa missão. (...) nós estamos certificados no âmbito da qualidade e essa certificação no âmbito da qualidade obriga-nos a auditorias, os serviços são auditados e os funcionários sabem disso, temos que corresponder aqueles objetivos, ou seja, temos de trabalhar dentro daqueles parâmetros o que nos obriga a dar respostas céleres e de encontro aos anseios da população, que é essencialmente a grande premissa.”</p>
	<p>E2:</p> <p>- “...muitas das vezes por exemplo, é um bocado difícil, tu chegares ao pessoal operacional e dizer-lhes o que é visão missão e valores, eles ficam a olhar e pensam, “mas o que é que ela está a dizer?” Agora em termos de pessoal administrativo, técnico ou técnico de superiores é fácil, aliás, nalguns serviços se nós entrarmos vemos na porta ou nos armários a política da qualidade com visão missão e valores. (...) mesmo até a nível dos operacionais, acho que há essa consciência é comum porque qual é o maior objetivo do município, não é? O objetivo do município é satisfazer as necessidades populações (...) mas na prática ele está a trabalhar para isso. Estás a perceber? Portanto os conceitos eles podem não saber o que são os conceitos, mas o trabalho em si é para isso.”</p>

		<p>- “Sim, sim qualquer um...ele sabe que se não tiver o buraco bem tapado o que é que vai acontecer? Na semana seguinte está o presidente da junta a telefonar a dizer “eh pá aquilo não ficou bem têm de cá vir outra vez”. Ele tem consciência disso não é?”</p> <p>E3:                  - “... não sei se muitas vezes chega a toda gente, evidentemente que muitas vezes não é fácil, por exemplo o facto de neste momento as autarquias terem muitas funções delegadas, faz com que não consigamos ter esta, a hun... esta partilha, esta presença constante relativamente aos funcionários...”                  - “...acho que envergámos, de forma segura, ao longo dos anos e que vem até hoje, no sentido de tentar levar o funcionário a ter um papel, que se pudesse rever naquilo que estava a fazer, que pudesse potenciar os seus conhecimentos académicos e ao mesmo tempo que tivesse sempre na mira, que o objetivo de um funcionário numa autarquia, é o bem estar dos munícipes do concelho, o desenvolvimento do concelho também, portanto, que o funcionário absorva a lógica que está no orçamento e no projeto municipal, e que também seja mais um elemento que potencie esse mesmo objetivo. Se isso puder ser conciliado ah...com o facto das pessoas estarem integradas, motivadas e que haja um aumento de bom ambiente de trabalho melhor.”</p>
<p>B</p> <p>Participação na definição de políticas e tomadas de decisões.</p>	<p>1-Participação das chefias nas tomadas de decisões globais e setoriais.</p>	<p>E1:                  -“As linhas estratégicas dos recursos humanos são definidas aqui por três situações, são o senhor Presidente, mas o senhor Presidente delegou essa matéria na Vice-Presidente, portanto a Vice-Presidente tem o pelouro dos recursos humanos, ela é que em ultima instancia decide, mas normalmente ela nunca decide sem ouvir as partes que estão envolvidas no processo e com responsabilidades na matéria, (...) o que não nos impede de pontualmente falar com técnicos da área dos recursos humanos, para sabermos quais os melhores procedimentos e a melhor estratégia para determinados tipos de problemas ...”                  - “Não é exclusivo da parte dos recursos humanos, há reuniões periódicas sempre que são necessárias, inclusive com a Direção do</p>

		<p>outro departamento, obra e urbanismo, onde analisamos situações que são transversais a alguns serviços.”</p> <p>- “Para além das reuniões setoriais, participo também nas reuniões de Câmara...reuniões do executivo, do órgão colegial (...) aí eu também tenho acento nessa reunião porque sou eu que estou a secretariar as reuniões, portanto sempre que é necessário tenho intervenção...”</p> <p>- “Tento dar sempre a minha perspetiva das diferentes situações, tentando fazer parte da solução e não do problema (...) tenho obrigação, ou seja, essa responsabilidade de participar nos processos de decisão.”</p> <p>- “Por norma os políticos, o órgão executivo, ouvem os técnicos das diferentes áreas, e depois obviamente têm as suas opiniões, mas normalmente são decisões que se aliam muito às opiniões técnicas de cada setor...”</p>
		<p>E2:</p> <p>- “...as linhas estratégicas é sempre pela parte política, como é obvio, se bem que a parte política também (...) tem que saber distinguir o que é que é político e o que é que é técnico e é assim muitas das vezes como é obvio também ouve os técnicos e tem que ouvir. Se o técnico está aqui há alguns anos e tem uma visão das coisas faz todo o sentido que o ouçam...”</p> <p>- “É assim, eu acho que nós técnicos acabamos sempre por ser ouvidos, quanto á decisão em si, pois, a questão já é diferente, mas muitas das vezes penso que somos ouvidos, naquilo que pretendemos que seja feito.”</p> <p>- “...é assim nós somos ouvidos, os técnicos são ouvidos na prática acho que é um trabalho conjunto. Porque é assim, e estamos a falar só da Câmara Municipal de Cantanhede, que nós sabemos que há outras situações em que chega lá o Presidente da Câmara “e é assim porque eu quero”, isso aqui não se verifica (...) aqui o que acontece é assim, somos chamados aos processos...”</p>
		<p>E3:</p> <p>- “... faço sempre reuniões com a Junta de freguesia para delinear os projetos para o ano seguinte, nessas reuniões estão sempre presentes as chefias de cada sector”</p> <p>- “...ao elaborar o orçamento, todas essas chefias estão ali, mas desde o pequeno material que vai ser adquirido pra a junta é sempre acompanhado pelo responsável de cada serviço. Quando estamos a falar das despesas com o pessoal é evidente que a área do pessoal está lá”.</p>

		<p>-“ na reunião de Câmara, na Assembleia Municipal a prestação de contas do relatório de gestão do ano anterior, a o meu objetivo é o seguinte, eu apresento as contas, ah... execução orçamental mas como é um relatório de gestão, de há uns anos para cá eu faço questão de apresentar um resumo de todas as atividades do município e portanto, os senhores deputados da Assembleia Municipal têm a possibilidade de ver, é um filme que é feito pelos serviços, a pelo serviço de informática em colaboração depois com os outros setores, em que se faz o resumo (...) o nosso objetivo depois é que esse filme seja acessível a todos os funcionários para que tenham essa visão do conjunto em termos daquilo que foi feito.”</p> <p>- “...em termos de pessoal, quando se toma alguma decisão por exemplo, agora a questão da mobilidade, ou na análise de outras situações quando havia as reclassificações, nunca ao longo destes anos enquanto tenho esta responsabilidade, nunca decidi nada, só com o executivo. Portanto, é o contrário primeiro reúno com as chefias, seja o encarregado, seja o chefe de secção, seja a chefia de divisão seja o diretor, para saber a opinião relativamente a essa mesma pessoa, e, só depois de estar esse trabalho feito é que comunico ao executivo e concretamente ao Senhor Presidente.”</p>
	<p>2- Fatores internos e externos que condicionam o processo de gestão GERH.</p>	<p>E1:</p> <p>- “...uma altura complicada, nós passamos agora uma época de crise conturbada, penso que de alguma forma estamos a sair dela, tem sido dez anos complicados, dez anos onde os trabalhadores não têm as compensações necessárias, as promoções estão congeladas, e tudo isso cria alguns problemas, desmotiva porque um dos aspetos que possa motivar de forma acentuada os trabalhadores é o aspeto financeiro...”</p> <p>- “A gestão estratégica dos recursos humanos na teoria é uma coisa, na prática é outra. Todas aquelas teorias não são fáceis de aplicar porque estão em função de (...) no dia a dia surgem constrangimentos em termos financeiros e em termos legais, não nos deixam muitas vezes colocar os recursos que pretendemos e que achamos que são necessários para levarmos a cabo as nossas missões.”</p> <p>- “... nós quando falamos de políticas de recursos humanos tentamos por em prática essas mesmas premissas temos sempre essa preocupação, mas há questões que nos são colocadas pelos trabalhadores num determinado sentido e que por vezes esbaram na situação legais, não são possíveis.”</p> <p>- “Relativamente a essas medidas a nível dos recursos humanos temos outras limitações, (...) sentimos que as divisões, a setorização dos serviços às vezes faz com que os funcionários e até chefias estejam de costas viradas uns para os outros e, portanto, tentamos, enquanto responsáveis por recursos humanos, promover ações que isso não se verifique.”</p>

		<p>- "...nós agora o orçamento de estado não nos permite ter uma despesa com os recursos humanos superior ao do ano anterior, o que é complicado."</p> <p>- "Temos sempre limitações. Em termos de pessoal, em termos financeiros são a nossas maiores limitações, mas às vezes há limitações que conseguimos contornar e desenvolver com recursos próprios e poucos recursos financeiros."</p>
		<p>E2:</p> <p>- "...claro que uma autarquia local não é uma empresa e nós não podemos dispor dos recursos como queremos ou como pretendemos que fosse, porque uma gestão estratégica de Recursos humanos ah... tem de ser sempre ponderado aquilo que se pretende no futuro. E... a questão da limitação, a questão política, ou seja o rodar, o poder de rodar de quatro em quatro anos, limita um bocado essa gestão estratégica (...) politicamente as coisas podem mudar e muitas das vezes não é possível para quem está para os técnicos que estão á frente dos recursos Humanos, efetivamente fazerem tudo aquilo que pretendiam."</p> <p>- "...a Câmara não pode ir além das suas competências..."</p> <p>- "...nós também estamos de tal maneira limitados neste momento, o caso da progressão nas carreiras, o caso dos aumentos salariais que só o salário mínimo tem aumentado desde dois mil e nove, ninguém teve um aumento. É assim a Câmara ou as organizações neste sentido as entidades públicas têm de ter a capacidade de dar qualquer coisa para além daquilo, também para manter as pessoas motivadas."</p> <p>- "...nós não nos podemos esquecer que estamos a gerir, não é gerir é utilizar dinheiros públicos. Portanto e o facto de utilizarmos dinheiros públicos nós temos que justificar muito bem o porquê."</p> <p>- "Ou seja, nós não podemos e nesta altura com a questão que estamos a viver em termos de dívida pública, nós não podemos subir a nossa despesa com os recursos humanos (...) estamos muito limitados e neste momento as equipas estão muito racionadas, ou seja, há uns tempos houve uma grande saída de aposentações e neste momento essas equipas ainda não estão equilibradas, porque também não é possível em termos financeiros que isso se faça. Mas em termos de planeamento essa questão da organização de serviços já se pensa o que é que se pretende daqui a dois, três, quatro anos."</p> <p>- "...tínhamos que fazer um acordo, era um acordo coletivo de empregador público que isto envolvia sindicatos (...). Depois é assim depois a pressão dos sindicatos, os sindicatos muitas das vezes é não, porque é não! É sim porque é sim são um bocado, não sei se devo chamar ideológicos? Parece que muitas das vezes só estamos do contra porque estamos não é e depois isso também se reflete no trabalho, nos grupos em que as pessoas são... tem menos habilitações literárias é muito fácil serem influenciados só porque lhes dizem..."</p>

		<p>- "...limitação dos quatro anos e agora muda e não sei quê, acaba por ser sempre um constrangimento. Portanto é assim nós não estamos e aqui não estamos habituados a isso porque as coisas mantêm-se há não sei quantos anos mas há sítios que de quatro em quatro anos as coisas mudam. Portanto é quase impossível ter uma gestão estratégica, porque vem um e ... Até podem ter mas é sempre um risco nunca se sabe o que é que o político pensa ou o que é que ele quer para a organização."</p>
		<p>E3:</p> <p>- "Nos recursos humanos não, quer dizer, se o governo nos impõe uma situação, há duas questões, ou nós não temos alternativa e temos de a cumprir, porque é de lei, não é? (...)Em termos de recursos humanos, se nós acharmos que a política deve ser esta, já a manifestámos e varias vezes o fizemos por escrito, dizendo que, entendíamos que a política deveria ser esta, e o governo depois fará (...) assim como não concordo com a, foi o governo definiu, a nova organização das carreiras extraordinariamente abrangente, do género só existirem técnicos superiores, chefias técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais, não concordo, eu acho que dentro de cada carreira devia haver especificidades (...) Eu acho que isso também desmotiva as pessoas. Além de terem ficado congeladas o fato de estar tudo numa amalgama que não faz de forma criteriosa a separação das carreiras acho que foi negativo."</p> <p>- "(...) por exemplo os baixos salários. É evidente que é um fator negativo, por isso é que muitas pessoas saem vão pro privado ou... (...) eu acho que é o aspeto mais negativo, eu acho que o funcionário publico está muito mal pago. O funcionário das Autarquias que também é funcionário público, está na mesma tabela</p> <p>- "É evidente que do ponto de vista da gestão dos recursos humanos, há situações que nós ainda não, enquanto executivo não conseguimos passar. Porquê? Porque há imposições legais que não conseguimos ultrapassar. Não conseguimos dar a volta porque as câmaras não têm uma autonomia a esse ponto. Nós podemos pensar que o nosso quadro de pessoal deveria ser de uma determinada forma mas esbarramos com imposições legais..."</p> <p>- "Podemos pensar e pensamos, que, a estrutura hierárquica deveria ser outra ou nós tínhamos uma e foi imposta por lei a outra situação e tivemos que fazer adaptação. Não é aquela que entendemos que era a correta para um município do tamanho de Cantanhede.Com uma área enorme que é o maior concelho do distrito de Coimbra, em termos populacionais é o terceiro, e nós entendemos que a estrutura deveria ser outra mas..."</p> <p>- "A independência ou a autonomia dos municípios, é muito limitada, já foi mais, já existiu mais liberdade, digamos assim, já existiu mais liberdade na contratação"</p>

		<p>- "... e uma das coisas que gostávamos de implementar era por exemplo a possibilidade de que no dia dos anos do trabalhador a pessoa ficasse... por conta dele, se quisesse trabalhar vinha mas se quisesse ficar em casa a dedicar esse dia a ele próprio e à família podia. Não conseguimos do ponto de vista legal fundamentar isso".</p> <p>- "... a própria condição que o estado coloca por exemplo no concurso público de que as pessoas que concorrem ficam imediatamente em situação desfavorável perante a um concorrente que já tem vínculo à função pública, é algo que também condiciona a própria das autarquias, o trabalhador pode ser muito bom num local qualquer do estado mas por parte autárquica pode haver gente muito mais bem preparada. Que é que isso quer dizer? Que nós temos um plano estratégico em termos de pessoal, que gostaríamos de aplicar, muitas vezes somos esbarrados por imposições que veem de cima e que não possamos ultrapassar porque são de lei, agora, mesmo assim muita coisa pode ser feita, haja assim vontade para fazer e muita coisa tem sido feita aqui em Cantanhede nesse sentido."</p>
<p>C</p>	<p>1- Impacto e importância da GERH no desempenho global da Camara Municipal de Cantanhede.</p>	<p>E1:</p> <p>- "Tem. Em algumas situações, ou seja, a nossa obrigação é servir os munícipes, com um serviço de qualidade, e fazer com que quem esteja a trabalhar se sinta bem, seja valorizado em todos os aspetos..."</p> <p>- "...temos o inquérito de satisfação aos munícipes onde é refletido essa situação (...) a forma em que avaliam os serviços e isso inclui os recursos humanos, onde temos de pensar nos recursos humanos virados não só para dentro, mas para dentro e para fora. Os trabalhadores sabem que têm esse objetivo porque é transmitido no início de cada ciclo de avaliação... Para além disso, pontualmente há avaliações do impacto de algumas ações concretas."</p> <p>- "É importante porque a gestão estratégica deve prever diversas situações e as necessidades em termos de recursos humanos de forma global, de forma integrada, mas acima de tudo a médio e longo prazo. (...) se esse planeamento for feito de forma atempada e com os meios necessários podemos dar outro tipo de respostas. Isso é essencial, isso é essencial em qualquer Câmara Municipal."</p> <p>- "Eu acho que a gestão estratégica a nível dos recursos humanos é importante, nós fazemos alguma, pouca, devíamos fazer mais; fazemos aquilo que nos é possível, em função da nossa realidade, e também das nossas necessidades. A gestão estratégica é essencial, é essencial que não andemos a por remendos, mas que quando os problemas surgem já haja uma solução, muitas vezes reagimos e não agimos..."</p> <p>E2:</p> <p>- "É assim, se nós não tivermos os recursos humanos motivados de certeza que os resultados não vão ser os mesmos. Portanto qualquer</p>

		<p>ação que se tenha a nível dos recursos humanos tem influência no próprio resultado sim.”</p> <p>- “Eu não sei, eu penso que isso não é feito muito, essa medição não é feita como é que te vou explicar? Se calhar não é feita muito concretamente mas na prática quando nós temos os resultados aí sim, verifica-se que efetivamente houve qualquer coisa para se conseguir atingir aqueles resultados (...) a questão da qualidade vai mais para os processos, e aquilo que a qualidade nos dá é se aquele processo está ou não a ser bem feito ou da melhor forma.”</p> <p>- “...nós costumamos dizer que as eleições são o SIADAP dos eleitos, portanto se são os munícipes que o vão avaliar se calhar é porque ele fez um bom trabalho e se ele conseguiu fazer um bom trabalho é porque tinha uns recursos humanos á altura...”</p> <p>- “Se formos tentar nos equiparar no que conseguirmos como é obvio, a uma empresa privada ou a uma empresa que não tenha gestão de estratégia nos recursos humanos, é na minha perspetiva, uma empresa que não tem futuro.”</p>
		<p>E3:</p> <p>- “(...) criamos um plano de desenvolvimento estratégico para o concelho, em várias vertentes, porque entendemos que o desenvolvimento de uma terra passa pelo desenvolvimento económico, evidentemente que sim, pela criação de novas infraestruturas, mas, não chega toda parte da componente humana e social tem que fazer parte certamente desse projeto.”</p>

## **Apêndice G- Relatório dos dados levantados por observação direta**

As informações foram levantadas, junto dos trabalhadores do Setor dos Recursos Humanos através da observação direta do exercício das suas funções e respostas a questões específicas, com o propósito de esclarecer e compreender os procedimentos relativos aos processos de Recursos Humanos. De referir que o processo de observação, iniciou com uma visita guiada às instalados da Câmara Municipal de Cantanhede.

**SIGLAS:** SGP- Sistema de Gestão do Pessoal; SBA- Sistema de Beneficiários da ADSE; ADSE- Assistência na Doença dos Servidores do Estado; CGA- Caixa Geral de Aposentações; MYDOC- Sistema de Gestão Documental; SIIAL- Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais; SIADAP- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública; CCA- Concelho de Coordenação da Avaliação; CIM - Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra; DRE- Diário da República Eletrónico; AIRC- Associação de Informação da Região Centro .

### **Dados da observação:**

Data: 01/03/2016 – Hora: das 9h às 13h e das 14h às 17h

O setor de Recursos Humanos integra uma chefia com designação de Chefe de Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, mais cinco trabalhadores (designados T1, T2, T3, T4, T5 e T6). Cada trabalhador nesse setor tem funções específicas, porém complementares, pelo que trabalham em rede.

Data: 14/03/2016 – Hora: das 9h às 13h e das 14h às 17h

A nível de processamentos e gestão de pessoal, observei que é usado um suporte informático “SGP”, que é uma plataforma desenvolvida pela AIRC com formatações pré-definidas para conceção desses processos. As atividades relativas a processamentos e gestão de pessoal são desempenhadas por três técnicos que trabalham em sentido de complementaridade e polivalência uma vez que em caso de necessidade, qualquer um pode desempenhar as tarefas previstas. Acompanhando cada trabalhador observei as seguintes atividades:

T1

- Processamento das remunerações, descontos, abonos e subsídios.

a) Processamento de faltas, férias e licenças, bem como processamento dos abonos referentes à comparticipação das despesas de saúde dos funcionários beneficiários da ADSE.

b) Instrução dos processos de reforma (organiza e disponibiliza informações sobre os dados individuais) dos funcionários à CGA ou Segurança Social e respetivas publicações no Diário da Republica.

c) Envio do mapa com os processamentos dos vencimentos, descontos, subsídios, abonos para o setor financeiro a fim de emitir ordem de pagamento e transferência bancária aos funcionários.

d) Elaboração dos recibos de vencimento. Neste vem detalhado todos os dados do trabalhador e dados dos processamentos (remuneração base, abonos, subsídios, ajudas de custo, horas extraordinárias e descontos). Também é colocada uma nota de felicitação a um trabalhador quando a emissão do recibo coincide com o aniversário do mesmo.

- Elaboração do ficheiro/mapa de remunerações e descontos:

a) reporte para segurança social, CGA, sindicatos, serviços sociais do Município de Cantanhede, seguradora, ADSE.

T2

- Assegurar a gestão dos beneficiários de ADSE e fazer as respetivas atualizações no que diz respeito aos funcionários e seus agregados (no SGP).

- Assegurar o lançamento, no SBA, das comparticipações aos funcionários referentes às despesas com doença.

- Registo no SGP, dos casos de acidentes de trabalho, fazer contato com as companhias de seguro e os respetivos acompanhamentos.

- Atualizar os processos individuais dos funcionários (no SGP) sempre que houverem dados novos, fazendo o tratamento das informações com base na legislação.

T3

- Controlo da assiduidade dos funcionários:

a) análise dos formulários de participação de faltas e dispensas ao serviço; requerimento de férias; baixas médicas, juntas médicas.

b) conferência dos documentos com o relógio de ponto, de modo a atualizar e regularizar as ausências justificadas.

c) controlo das faltas não justificadas com implicação na remuneração.

- Dar entrada, digitalizar e registar no MYDOC todos os documentos (pedidos de férias, participações de faltas, informações de alteração de dados pessoais, pedidos de acumulação de funções, outros requerimentos extraordinários) destinados ao setor dos recursos humanos e seguir o circuito até o arquivo dos mesmos.

Data: 15/03/2016 – Hora: das 9h às 13h e das 14h às 17h

A nível de outros processos de RH observei as seguintes atividades:

T4

- Dar seguimento, em termos administrativos, aos processos de recrutamento e seleção de pessoal (efetuado por um grupo constituído por um júri). Em termos de contratação de pessoal, todos os passos relativos ao processo são divulgados no site do Município, inclusive a ata das reuniões do júri que estipula as condições desejadas e publicado também no DRE.

a) Segundo explicação do T4, a contratação nos últimos anos tem sido limitada pelos orçamentos do estado, possível apenas mediante autorização especial do Secretário de Estado da Administração Pública e da Administração Local. Por exemplo, no ano 2016 foram admitidos, por tempo indeterminado 17 trabalhadores tendo sido necessário solicitar autorização em agosto de 2015.

- Redigir informações, mediante enquadramentos legais, necessárias para responder aos pedidos dirigidos ao setor dos recursos humanos.

- Produzir, após 31 de dezembro de cada ano, informações relativas ao setor dos recursos humanos para a elaboração do relatório (anual) de gestão.

- Elaboração anual do balanço social (carateriza pormenorizadamente os recursos humanos existentes na organização).

- Preencher os quadros do SIAL (por 4 trimestres e 2 semestres) mostrando a dinâmica de entradas e saídas de funcionários na Câmara durante um ano completo, a partir do saldo inicial dos funcionários, e os respetivos pagamentos.

- Aplicação bianual da avaliação do desempenho (SIADAP) aos funcionários.

a) conforme T4, são previamente realizadas reuniões entre as chefias e seus colaboradores diretos, onde definem os objetivos a cumprir durante 2 (anos), fim dos quais se realiza a avaliação de desempenho. Os trabalhadores fazem a autoavaliação e são avaliados pelas respetivas chefias/ superior hierárquico, após o seguimento contínuo dos objetivos. Faz-se a uniformização da avaliação pela CCA, mediante aferição e atribuição das quotas de desempenho. A avaliação final é homologada pelo Presidente da Câmara e os trabalhadores tomam conhecimento. Numa nova reunião entre as chefias e os trabalhadores, definem-se novos objetivos para os biénios seguintes.

b) verifiquei que, na prática, a avaliação de desempenho não tem produzido efeitos a nível de prémios de desempenho nem de progressão na carreira. Tal se justifica, conforme informação dada (T4; T6), pelas limitações impostas nos vários Orçamentos do Estado.

- Preparar informações detalhadas sobre os objetivos definidos para o setor dos recursos humanos e os pontos relativos ao cumprimento de cada objetivo, para elaboração do relatório de gestão da qualidade (feito pelo Gabinete de gestão da qualidade).

Data: 21/03/2017 - Hora das 9:30h às 10:30h

A nível da integração, interação e comunicação com os eleitos (Presidente e Vereadores):

- Foi apresentado aos eleitos, os estagiários e outros indivíduos em regime de inserção social. Pude verificar um número considerável de (cerca de 10) estagiários que são integrados em projetos desenvolvidos por várias áreas. Todos os estagiários foram acompanhados pelas chefias dos setores onde estão integrados.

Das 14:30h às 17h

- Mensalmente, realizam-se duas reuniões ordinárias da Câmara Municipal, sendo uma privada e outra pública. A reunião do dia 21 de março, em que eu estive presente, foi pública e presidida pela Vice-Presidente (com a função delegada para gestão dos recursos humanos) por impossibilidade da presença do Presidente da Câmara. Prestaram assessoria o

Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro e a Chefe de Divisão Administrativa e dos Recursos Humanos (sempre presentes), foi chamado uma outra chefia para dar pareceres em casos concretos pois, dependendo dos assuntos em pauta, podem ser chamados outras chefias a prestarem assessorias.

-A comunicação na organização, em termos de serviço ou circuito documental e dos processos, é normalmente feita através do MYDOC.

Data: 22/03/17 - das 9h às 13h

-A nível de comunicação e motivação dos funcionários verifiquei a produção e distribuição do boletim informativo, “Boletim Informativo RH+”, de publicação interna oficial da Câmara de Cantanhede. É publicado mensalmente e conta com 131 edições. Conforme ouvi de um trabalhador do setor dos recursos humanos, “é uma iniciativa que visa além de informar, motivar os trabalhadores”. No boletim estão avisos, informações relativas ao Município, aos trabalhadores (ex. aniversários) e estagiários, higiene e segurança, cultura e secção recreativa.

-Semanalmente efetua-se atendimento personalizado no gabinete de apoio aos funcionários. Uma iniciativa do setor dos RH, criada com intuito de dar resposta aos trabalhadores operários que não estão diariamente no edifício da Câmara Municipal, conforme informações do funcionário responsável.

Das 13h às 17h

T5

Sobre a formação, na autoavaliação efetuada pelos trabalhadores, aquando da avaliação do desempenho, os mesmos referem as suas necessidades formativas. Segundo o que observei e o que me foi explicado, pelo T5, o plano de formação para os trabalhadores municipais resulta da concertação feita entre os trabalhadores e as respetivas chefias: O setor dos RH envia um email às chefias, solicitando que junto com os funcionários exponham as necessidades que consideram ter a nível de formação e reenviem o resultado já concertado entre as partes, para o setor dos RH.

O levantamento das necessidades formativas é feito anualmente, porém as formações que não forem ministradas no ano pretendido podem ser realizadas no ano seguinte. Anualmente a Câmara envia com antecedência, a pedido a CIM, as necessidades formativas identificadas, para que esta possa elaborar e propor ações de formação. A CIM e outras

entidades formativas, enviam propostas de formações à Câmara Municipal, a fim desta seleccionar e efetuar inscrições conforme as suas necessidades. O plano de formação é aberto a atualizações. Para o ano 2017 foram identificadas 47 necessidades formativas para 118 trabalhadores, porém está sendo feito, de momento, a análise dos dados da avaliação de desempenho para levantamento de outras necessidades formativas. A qualquer momento, os trabalhadores e os dirigentes são livres de proporem as formações que acharem necessárias.

A avaliação da eficácia das formações é feita pela observação direta das chefias, no decurso das funções desempenhadas pelos trabalhadores; ou pelo certificado em caso de não ser possível a verificação prática. As dificuldades do setor dos RH em obter uma avaliação geral, surgem em casos onde as chefias não estão suficientemente sensibilizadas a fazer o acompanhamento para avaliação da formação. Contudo essa avaliação é feita por trimestre e anualmente de acordo com o previsto no mapa de Processo de Formação, da Gestão de Qualidade.

Data: 31/03/17 - das 8:30 às 13h

Tendo sido informada de que estavam agendados exames médicos aos trabalhadores da CMC, no âmbito da promoção da medicina no trabalho, dirigi-me ao local na data prevista para o efeito. Pude verificar que, é garantida a presença de um técnico do setor dos RH que faz a receção tanto dos profissionais de saúde como dos funcionários, regista as presenças e organiza o acesso ao atendimento médico. Verifiquei a boa adesão dos trabalhadores e o estado de satisfação que expressavam pela maneira em que falavam e sorriam. Segundo informação que me foi passada (T6), nos dias em que os trabalhadores têm de efetuar exames em jejum, é-lhes oferecido pelo Município, o pequeno almoço a fim de poderem regressar aos seus postos de trabalho em condições físicas para efetuarem as suas tarefas.

Redigido pela investigadora:

Alice de Jesus Mendes da Silva

Visto e confirmado pela chefe de Divisão Administrativa e dos Recursos  
Humanos:

Isabel Cruz

Visto pela Orientadora

Stacey