

Alice de Jesus Mendes da Silva

A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS HUMANOS NAS AUTARQUIAS LOCAIS

Estudo de caso na Câmara Municipal de Cantanhede



ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

**Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional**

Coimbra, 2018



A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais
Estudo de Caso na Câmara Municipal de Cantanhede

ALICE DE JESUS MENDES DA SILVA

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Especialista Maria do Carmo Neves da Silva

Coimbra, janeiro de 2018

Agradecimentos

Porque o bem e a humildade sempre triunfam, um especial agradecimento à Patrícia Nogueira e ao meu irmão Ednilson Mendes pelo apoio imensurável que me têm dado durante a minha estadia em Portugal, na minha formação e pelo carinho que me dedicam. À família Nogueira por me acolherem e me fazerem sentir protegida.

Sou grata aos meus familiares que percorreram comigo este caminho:

A minha filha Odaísa por aguentar anos de ausência e saudades, preenchendo sempre o meu coração de esperança. Ao Odair Fortes, por ser um pilar firme em que pude confiar e pelo apoio incondicional que me tem dado. À minha mãe Faustina Silva pela vida, dedicação e educação que me deu. Aos meus queridos irmãos – Elsa Silva; Elsa Mendes; Vânia Cardoso; Nilda Silva; Salazar Silva, que cada um à sua maneira, souberam me ajudar a ultrapassar as dificuldades. Ao meu pai J. Silvino Mendes, pelo contributo no “eu ser”. Aos meus tios pelo carinho e apoio.

Agradeço também, a minha orientadora Carmo Neves pela confiança e amizade desde o primeiro momento.

Agradeço à Câmara Municipal de Cantanhede pela oportunidade de realizar o estudo nessa Autarquia, e pelo bom acolhimento que tive.

Agradeço a todos que tornaram possível a minha aspiração em conseguir a liberdade e a realização pelo conhecimento.

Agradeço a todos que colaboraram comigo, para que esta caminhada de aprendizagem e desafios seja, hoje, concretizada.

Agradeço a todos que sempre acreditaram na minha potencialidade e me motivaram a seguir em frente. Bem hajam também aqueles que com atitudes inversas, paradoxalmente, me fortaleceram.

Agradeço a Deus que nunca me abandonou.

Alice Silva, janeiro de 2018

Resumo

Os Recursos Humanos são fundamentais para o prosseguimento da missão e dos objetivos de qualquer organização. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, permite que uma organização alcance os seus objetivos, através do aumento da probabilidade de realização dos mesmos. Esta lógica de Gestão dos Recursos Humanos, revela-se como uma promessa explícita de eficácia organizacional, que pode ser alcançada pelo desenvolvimento do conjunto de práticas de RH internamente consistentes e adequadas aos contextos organizacionais.

O concretizar de uma Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas organizações da Administração Pública, considerando a complexidade humana e o valor inerente, é uma via para o desenvolvimento a todos os níveis. Nas Câmaras Municipais, enquanto órgãos executivos de uma das formas de Autarquias Locais que é o Município, a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos torna-se um investimento necessário para a melhoria contínua na prestação de serviços públicos. Isso, tendo em conta que a descentralização de competências da Administração Pública Central, para as Autarquias Locais, acarreta um aumento de responsabilidades e requer maior capacidade de resposta às demandas sociais.

É no contexto da Administração Pública, em particular das Autarquias Locais, que se realiza o estudo de caso na Câmara Municipal de Cantanhede. O objetivo desta investigação é compreender a dinâmica do sector dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais, sob a perspetiva da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, e perceber a importância que esta tem no desempenho global dessas organizações. O tipo de pesquisa que se materializa é qualitativo e exploratório, com a realização de observação direta, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Verifica-se com este estudo, que é preocupação da Câmara Municipal de Cantanhede e do sector dos Recursos Humanos, desenvolver procedimentos estratégicos de Gestão dos Recursos Humanos. Apesar de ser um processo limitado pelos problemas relativos à atualização das carreiras, baixa remuneração, ausência de compensações e prémio de desempenho. Para que a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos tenha efetivamente campo de ação, é preciso que a Gestão dos Recursos Humanos seja desmistificada enquanto conceito e experienciada de forma expressiva nas Autarquias Locais, em conjunto com o reforço da autonomia dessas organizações.

Palavras chaves: Recursos Humanos; Gestão Estratégica dos Recursos Humanos; Autarquias Locais; Câmara Municipal.

Abstract

Human Resources are fundamental for the pursuit of the mission and goals of any organization. The Strategic Management of Human Resources allows an organization to achieve its objectives by increasing the probability of achieving them. This Human Resource Management logic is an explicit promise of organizational effectiveness that can be achieved by developing a set of HR practices that are internally consistent and appropriate to organizational contexts.

The realization of a Strategic Management of Human Resources in Public Administration organizations, considering the human complexity and the inherent value, is a way for development at all levels. In the Municipal Councils, as an executive bodies of one of the forms of Local Authorities that is the Municipality, the Strategic Management of Human Resources becomes a necessary investment for the continuous improvement in the provision of public services. This, taking into account that the decentralization of competences of the Central Public Administration, for Local Authorities, entails an increase in responsibilities and requires greater capacity to respond to social demands.

It is in the context of the Public Administration, in particular the Local Authorities, that the case study is carried out in Cantanhede Town Hall. The objective of this research is to understand the dynamics of the Human Resources sector in Local Authorities, from the perspective of the Strategic Management of Human Resources, and realize the importance it has in the overall performance of these organizations. The type of research that materializes is qualitative and exploratory, with direct observation, documental analysis and semi-structured interviews.

It is verified with this study, that is concern of the Cantanhede Town Hall and of the Human Resources sector to develop strategic human resources management procedures. Although it is a process limited by the problems related to the updating of the careers, low remuneration, absence of compensations and performance bonus. In order for the Strategic Management of Human Resources to have an effective field of action, it is necessary that the Human Resources Management be demystified as a concept and experienced in an expressive way in Local Authorities, together with the reinforcement of the autonomy of these organizations.

Keywords: Human Resources; Strategic Management of Human Resources; Local Authorities; Town hall.

Lista das siglas utilizadas

AL – Autarquias Locais

AP – Administração Pública

ARH – Administração de Recursos Humanos

CM – Câmaras Municipais

CMC – Câmara Municipal de Cantanhede

DR – Diário da República

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GOP – Grandes Opções de Plano

GQT – Gestão da Qualidade Total

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INA – Instituto Nacional de Administração

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para padronização)

MP – Mapa de Processo

MPGF – Manual de Procedimentos de Gestão Anual de Formação

MYDOC – Sistema de Gestão Documental

NGP – Nova Gestão Pública

PAF – Plano Anual de Formação

PDCA – Plan – Do- Check- Act (Planear- Fazer-Verificar-Atuar)

PRH – Processos de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

ROSM – Regulamento da Organização dos Serviços Municipais

SGP – Sistema da Gestão de Pessoal

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na
Administração Pública

SIIAL - Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais

SMARH – Serviço Municipal Administrativo e de Recursos Humanos

Índice de Quadros:	Pág.
Quadro 1- Resumo das respostas às questões de partida e objetivos específicos.	34

Índice Geral	
Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Lista das siglas utilizadas	IV
I- Introdução.....	1
1.1- Contextualização histórica e conceitual da GERH.....	2
1.2- Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais	4
1.2.1- GERH e Administração Pública	7
II – Metodologia de Estudo	8
2.1- O estudo de caso	8
2.1.1- Tipo de abordagem de investigação	9
2.1.2- Câmara Municipal de Cantanhede	9
2.2- A recolha dos dados	11
2.3- Tratamento dos dados	13
III- Resultados.....	15
3.1- Resultados da observação direta	15
3.1.1 - Gestão administrativa: Processos Recursos Humanos (PRH)	15
3.1.2- Desenvolvimento organizacional: Comunicação interna, motivação e clima organizacional	16
3.1.3- Gestão de competências: recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; gestão da formação; gestão de carreiras.	18
3.2- Resultados da análise documental.....	19
3.2.1- Estratégia de gestão da Câmara Municipal de Cantanhede.....	19
3.2.2- Estratégia de Gestão dos Recursos Humanos	20
3.2.2.1- Promoção e Valorização dos Trabalhadores	21
3.3- Resultado das Entrevistas	23
IV- Discussão dos resultados e Conclusão	27
Bibliografia	36

I- Introdução

Hoje, segunda década do século XXI, uma organização é avaliada pela sua capacidade de resposta face às necessidades do presente, eficácia na produção de decisões organizacionais e na promoção de ações diretas para alcançar seus objetivos a médio-longo prazo (Neves, 2002; Osborne, Radnor, & Nasi, 2012). Segundo alguns autores (Carapeto & Fonseca, 2005; Nobais, 2000), as pessoas, ou o capital humano, são recursos estratégicos fundamentais para o desenvolvimento das organizações. No que diz respeito ao setor público Neves (2001), afirma haver uma vontade por parte dos servidores públicos, para um desenvolvimento de condições institucionais e políticas que permitam o aumento de experiências de sucesso. Sendo necessário para isso, o reforço de uma gestão estratégica, proativa e adequada aos serviços e organismos da Administração Pública (AP) (Neves, 2001). Todos os contributos no sentido de fundamentar abordagens, conceitos e instrumentos de gestão adequados à especificidade dos Serviços Públicos, sem perder de vista as diferenças resultantes da natureza das suas identidades e missões, são enaltecidas pela autora acima referida.

A presente dissertação tem como título: *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais - Estudo de caso na Câmara Municipal de Cantanhede*. Barradas (2002), defende ser necessário mais investigação no domínio das Autarquias Locais (AL), em particular das Câmaras Municipais (CM), uma vez que estas têm importância vital no quotidiano dos cidadãos. Segundo a mesma, o senso comum aponta para a existência de uma Administração dos Recursos Humanos (ARH) nessas organizações e não da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH). Esta ideia é reforçada por alguns autores (Carvalho, 2005; Silveira & Miranda, 2011), que defendem haver um distanciamento entre a teoria e a prática da GERH, uma vez que há dificuldades em encontrar sinais de integração estratégica na prática da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Pelo que, segundo os mesmos, a GERH é algo complexo e que precisa ser melhor compreendido. O estudo da GERH nas AL revela-se pertinente, pois, enquanto organizações da AP com atribuições próprias que visa promover e salvaguardar os interesses das respetivas populações (Art.º 23.º, Lei nº75/2013) têm um papel de grande importância social (Barradas, 2002; Carvalho, 2011).

Neste sentido, o objetivo geral deste trabalho de investigação é compreender a dinâmica do setor dos Recursos Humanos (RH) nas AL, sob a perspetiva da GERH e perceber a importância que esta tem no desempenho global dessas organizações. Os objetivos específicos são: encontrar evidências que conduzam à identificação de procedimentos estratégicos de GRH

nas AL; identificar qual a percepção dos Gestores/Dirigentes em relação à existência de GERH nas Autarquias onde exercem a função; verificar que importância é reconhecida à GERH nas AL por parte dos Gestores/Dirigentes; identificar quais os fatores externos e internos à organização autárquica que influenciam a GERH; entender em que medida a GERH influencia no desempenho global da organização autárquica.

A estrutura desta dissertação, é composta por um fundamento teórico baseado na revisão de literatura e consulta das legislações existentes no âmbito das AL e da AP, bem como uma parte prática materializada pelo estudo de caso. No decorrer desta dissertação, expressões como: Gestão de Pessoas, Gestão do Capital Humano, e GRH, são entendidas e utilizadas pela investigadora, numa base de significados similares e de forma a se manter fiel aos discursos dos autores.

A Constituição da República Portuguesa (Art.º 236.º/2005), prevê que (no continente) as AL são as Freguesias, os Municípios e as Regiões Administrativas. Nesta investigação é dada particular atenção à CM, enquanto um dos órgãos representativos dos Municípios e que detém as competências materiais e de funcionamento, conforme o regime jurídico das AL (Art.º32º e 3º/2013). As CM têm, por conseguinte, competências de gestão na área dos RH.

O estudo de caso, que se realiza neste trabalho de investigação, tem como objeto a Câmara Municipal de Cantanhede (CMC). O tipo de pesquisa que se materializa é qualitativo e exploratório, com a realização de observação direta, análise documental e entrevistas semiestruturadas, devidamente justificado no capítulo referente à metodologia.

1.1- Contextualização histórica e conceitual da GERH

A GRH é uma actividade que congrega em si um conjunto de conhecimentos e visa conseguir resultados influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas, mediante um sistema de gestão definido a priori (Neves & Gonçalves, 2009). A história da GRH coincide com o da revolução industrial no período pós II Guerra Mundial. Ao longo do tempo tem havido várias designações para essa atividade profissional: Administração do Pessoal, Gestão de Pessoal, GRH (ainda atual) e GERH, ao mesmo tempo que se fala também de Gestão de Pessoas ou ainda de Capital Humano (Bussular, Scheffer, & Sawitzki, 2013). O conceito da

GRH, segundo Serrano (2010), assenta nas teorias organizacionais e comportamentais¹ construídas a partir do estudo das estruturas e processos organizacionais.

Numa fase inicial², o setor dos RH regulava-se pelas necessidades económicas, experiência e técnica, adotando um caráter mecanicista e uma conceção redutora dos indivíduos influenciada pelas abordagens clássicas onde os autores de referência são Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber (Serrano, 2010; Soviensi & Stigar, 2008). Contudo, em consequência do movimento das relações humanas impulsionado por Elton Mayo entre 1927 a 1932, a Escola das Relações Humanas demonstra que o aumento da produtividade não depende apenas das condições técnicas, mas da motivação, da moral e da satisfação no trabalho (Serrano, 2010). Nos finais do sec. XX³, as pessoas tornam-se no foco de um novo paradigma onde são as principais fontes de sucesso das organizações (Bilhim, 2002; Neves, 2002). Bilhim (2002), aponta para uma crescente importância do papel estratégico da GRH, pois ela é avaliada pelo contributo que dá para o sucesso da estratégia global da organização. Segundo Barradas (2002), o papel dos profissionais da GRH é analisado do ponto de vista da transição: de operacional para estratégico, de fiscalizador para parceiro, de administrativo para consultivo, de curto prazo para longo prazo, de orientado para a função para orientado para o negócio e de focado na atividade para focado nas soluções.

Do exposto, parece ser consensual entre os investigadores das últimas décadas que a GRH deixou de ser meramente administrativa para ser também estratégica. Contudo para entender o atual paradigma da GRH, importa procurar perceber o real significado da designada “Gestão Estratégica dos Recursos Humanos”. Para Neves e Gonçalves (2009), a integração do conceito “estratégia” no conceito de GRH, passa por um novo sentido da dimensão humana, no qual as pessoas deixam de ser encaradas como um fator custo, para serem um fator investimento, enquanto um dos ativos determinantes da competitividade. Segundo Cardoso (1995), a gestão estratégica de forma geral, dá ênfase ao ambiente e vai para além das tradicionais políticas de gestão, porém englobando-as e não as excluindo. O exercício da gestão estratégica implica executar estratégias, envolver de modo alargado os responsáveis da organização no processo da decisão, considerando em primeira ordem a definição da missão e dos objetivos (Cardoso, 1995). A reorientação de modelos estratégicos para os aspetos internos das organizações, posterior ao surgimento do conceito RH que substituiu a abordagem da

¹ Entre as quais: a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial.

² (finais do Séc. XIX, início do Séc. XX)

³ (a partir do final dos anos 70 aos anos 90)

Administração do Pessoal, impulsionou as pesquisas sobre a dimensão estratégica da GRH nos finais dos anos 70 (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005).

Embora as pesquisas sobre a GERH tenham iniciado nos finais da década de 70, o conceito ganhou ênfase a partir de 1990 e foi abordado por diversos autores (Dyer & Reeves, 1994; Rogers & Wright, 1998; Wright & McMahan, 1992). A ideia central de acordo com estes autores, é de que a GERH se destina a permitir que uma organização alcance os seus objetivos através do aumento da probabilidade de realização dos mesmos. Assim sendo, a GERH revela-se como uma promessa explícita de eficácia organizacional, que pode ser alcançada pelo desenvolvimento do conjunto de práticas de RH internamente consistentes, adequadas ou ligadas aos contextos organizacionais (Dyer & Reeves, 1994; Rogers & Wright, 1998; Wright & McMahan, 1992). Ultrapassado a década de 90, esse tema continua a merecer a atenção dos investigadores, como se pode verificar nos parágrafos seguintes.

Segundo alguns autores (Carvalho, 2005; Martín-Alcázar et al., 2005; Mendes, 2012; Silveira & Miranda, 2011), na literatura sobre GERH, foram definidas diferentes perspetivas teóricas: universalista, contingencial (comportamental), configuracional (culturalista) e contextual. Martín-Alcázar et al. (2005), afirmam que as quatro perspetivas em conjunto, engloba todas as abordagens possíveis. Para Silveira e Miranda (2011), o campo teórico da gestão estratégica de pessoas ainda procura formas de se consolidar e agregar elementos que integrem as diferentes vertentes, avançando no entendimento da relação entre a estratégia organizacional e a gestão de pessoas.

Neves (2002), afirma que a reflexão sobre a gestão e as suas práticas em geral, têm evoluído num sentido de atuação estratégica capaz de aproveitar as oportunidades, ultrapassar ameaças, estar atenta à dimensão humana das organizações, promover o valor estratégico dos colaboradores e de um clima organizacional favorável a melhores resultados. Tendo esta ideia presente, importa lançar um olhar sobre a evolução da GERH no setor público e em particular nas AL, considerando o contexto desta investigação.

1.2- Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais

Segundo Carvalho (2011), nas últimas décadas, devido a alterações ao nível da Gestão Pública, assistiu-se em Portugal uma forte descentralização de competências da Administração Central para as AL. No entanto, na perspetiva de Neves (2002), as práticas de gestão em cada Serviço Público não podem ser desligadas do contexto global da AP. A autora, considera que não é razoável definir estratégias e objetivos concretizadores da razão de ser de uma

organização, sem a subordinar à estratégia e políticas de nível superior e ao enquadramento legal envolvente. Carvalho (2011), alega que a diversidade e a necessidade de estabelecer múltiplas relações com entidades e cidadãos, bem como o desempenho alargado de novas funções, dão um caráter complexo às organizações autárquicas. O que, segundo o autor, conjugado com a necessidade que se exige de maior rigor na qualidade do desempenho e na eficiência da gestão dos recursos disponíveis, requer para essas organizações, a capacidade de organizar livremente os seus órgãos de gestão, sem terem de se submeter às regras homogéneas impostas pelo poder central.

Uma gestão da Administração Local não exige apenas uma outra racionalidade económica (Canotilho, 2000). Ela passa pela mudança de postura na Administração Autárquica, tal como na Administração Central, visando um Serviço Público de qualidade com eficiência, eficácia, economicidade e flexibilidade, sendo fundamental a inovação através da criação de novas condições de interação entre a tecnologia e as dimensões sociais, económicas e culturais, tendendo a uma desburocratização dos serviços e aproximação aos cidadãos (Bilhim, 2004; Canotilho, 2000). É ainda necessária, uma reestruturação que melhor responde à satisfação das necessidades dos munícipes e ao nível operacional ou técnico, é preciso novas técnicas de gestão dos recursos, sendo que no tocante aos RH, há que se olhar para os problemas relativos à motivação, avaliação, remuneração e produtividade (Bilhim, 2004).

No seguimento das ideias referidas no parágrafo anterior, Sá e Sintra (2008), acrescentam que no âmbito da modernização administrativa, a qualidade tem sido uma preocupação recorrente dos Governos. Segundo as autoras, dados obtidos nos seus estudos em todos os Municípios portugueses, evidenciam que o nível de implementação de alguns instrumentos de adesão voluntária como a certificação e o Governo Eletrónico⁴ é significativa. Advertem, porém, que são visíveis as limitações dos Municípios na adoção de práticas de auscultação, medição e comunicação, uma vez que se constatou níveis reduzidos de avaliação da formação dos funcionários, medição regular da satisfação dos clientes e reflexão interna alargada sobre as necessidades e opiniões dos munícipes. De acordo com a versão portuguesa do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ISO 9001:2015, a adoção de um sistema de

⁴ O governo eletrónico (e-government ou e-gov) é um instrumento concebido, pelo Governo, no âmbito das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como um vetor estratégico de intervenção do Estado, para dinamizar a relação entre os cidadãos e a Administração Pública (AP). Visa a modernização dos seus serviços, garantindo o cumprimento dos requisitos definidos em novembro de 2004, no Programa Operacional da Administração Pública (a prestação de um serviço mais eficaz, mais eficiente, mais célere, mais transparente e com maior qualidade) baseado na oferta on-line de serviços (Bilhim & Neves, 2006; Campos & Marques, 2006).

qualidade é uma decisão estratégica, que ajuda a melhorar o desempenho global das organizações e proporcionar uma base sólida de iniciativas de desenvolvimento sustentável (Instituto Português da Qualidade, 2015). As normas ISO (*International Organization for standardization*), são instrumentos de implementação do SGQ enquadrado na filosofia de Gestão da Qualidade Total (GQT).

A versão portuguesa da ISO 9001:2015 (Instituto Português da Qualidade, 2015), adota a abordagem por processos incorporando o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)⁵ e o pensamento baseado em risco. Conforme a mesma norma, o ciclo PDCA que significa planejar; executar; verificar e atuar, permite às organizações assegurarem que os seus processos são dotados com recursos adequados, devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas. Deve-se prestar atenção às necessidades de qualidade e RH, para que haja sustentabilidade, pois, a GQT e a GRH têm uma relação especial no que diz respeito à melhoria contínua e têm em comum o objetivo de melhorar a qualidade do sistema e o desempenho das pessoas (Izvercian, Radu, Ivascu, & Ardelean, 2014).

No contexto da evolução e transformação do poder local, Barradas (2002), destaca a mudança de perfil do Presidente da Câmara que passa a ser mais gestor do que político. Uma ideia que é reforçada por Rui Rio⁶ (2015), para quem um governante local tem de ser também um gestor e independentemente da formação académica, se saiba rodear de quem possua competências complementares, olhando para a vertente estratégica da gestão.

Compete ao Presidente da CM, decidir sobre todos os assuntos relacionados com a gestão e/ou direção dos RH afetos aos serviços, sendo possível a delegação de competências para outro membro do executivo (Art.34º, lei nº75/2013). Segundo estudos realizados por Barradas (2002), alguns discursos indicam esse modelo organizacional das Autarquias como adequado, mas noutros discursos, a competência relativa à GRH não devia ser atribuída ao Presidente da Câmara e sim, a um dirigente profissional. Porém, conforme a mesma autora, ainda existem assuntos relacionados com a GRH, decididos diretamente pelos Presidentes das Câmaras, mesmo existindo a delegação de competências: as chamadas decisões políticas. A acrescentar a todas as questões abordadas anteriormente, Barradas (2002), no seu estudo também menciona que as pressões políticas são uma realidade das CM e influenciam a GRH nas AL. A autora, identifica ainda limitações originárias da instabilidade interna derivado ao

⁵ Em: anexo 5

⁶ Rui Rio foi Autarca da Câmara Municipal do Porto, no período entre 2001 a 2013.

ciclo político de quatro anos, influências de questões político-partidárias, o clientismo político e paternalismo devido à incerteza do poder.

1.2.1- GERH e Administração Pública

Para entender o modelo de GRH enfatizada nas AL, convém ter em atenção que o modelo de Função Pública moderno, segundo Rocha (2010), tem um caráter estatutário da relação de emprego. Por influência das teorias da escola das relações humanas e da construção do estado welfare, introduziu-se uma cultura, valores e formas de atuação diferentes, mas mantiveram-se os princípios básicos desse modelo (Rocha, 2010). Os Serviços Públicos continuam a ser regidos pela respetiva lei orgânica e os diferentes normativos que definem, como administrar os Recursos Humanos, financeiros ou materiais (Neves, 2002).

O aumento dos funcionários públicos e das despesas públicas, junto com a demora em reagir às necessidades dos cidadãos e às mudanças do meio, são apontados como fracassos do modelo de gestão da AP associado ao estado welfare (Rocha, 2010; Rodrigues & Araújo, 2005). A crise económica dos finais dos anos setenta, força a uma reforma do modelo da AP, baseada em duas estratégias: a primeira é recuperar a ideia de que o estado deve emagrecer, devendo as políticas sociais serem entregues à iniciativa privada; a segunda estratégia pretende introduzir características e práticas de gestão privada na AP, de modo a combater a ineficiência no setor público (Rocha, 2010). As condições acima mencionadas potenciaram o surgimento do *New Public Management* (a Nova Gestão Pública) (Rodrigues & Araújo, 2005), caracterizada pela profissionalização da gestão, explicitação das medidas de desempenho, ênfase nos resultados e no controlo de despesa; fragmentação das grandes unidades administrativas, competição entre agências e adoção do estilo empresarial (Rocha, 2010).

Para Neves (2002), uma prática efetiva de gestão nos Serviços Públicos além de fixação de estratégia e objetivos, de adequada afetação de recursos e responsabilização por resultados, precisa ter um enquadramento político e normativo que estimule a iniciativa reforçando autonomias e mecanismos renovados de coordenação. Segundo Rodrigues e Araújo (2005), com a Nova Gestão Pública (NGP) o Estado tem que ser menos intervencionista, mas que continue a regular funções importantes da vida social e económica. Neves (2002), explicita que não obstante os desafios de ordem política relacionadas com opções de Governo, a mudança de modo estratégica, implica partir de um trabalho em rede priorizando um vasto programa de reforço das competências de gestão na AP. Segundo a mesma autora, é fundamental o reforço das capacidades de gestão e liderança para um maior envolvimento, corresponsabilização e

motivação de todos os funcionários. Em todo caso, as alterações ao nível da Administração Central, que passou a pautar-se pelas ideias do NGP, acabaram por influenciar e condicionar a agenda da reforma e modernização administrativa nas AL, onde a adoção do modelo empresarial e de mercado pretende anular o peso burocrático dominante nos serviços camarários (Canotilho, 2000; Rodrigues & Araújo, 2005).

Autores críticos da NGP (Osborne et al., 2012; Osborne, Radnor, Vidal, & Kinder, 2014), falam na *Nova Governação Pública* e na Lógica de Serviço Público Dominante para a prestação de serviços públicos, defendendo a construção de relacionamentos em todo o sistema de prestação desses serviços. Esta lógica visa a coprodução inalienável dos Serviços Públicos com os seus beneficiários, baseada na noção de que a sustentabilidade deriva da transformação de conhecimento dos beneficiários e da compreensão profissional do processo de prestação de serviços públicos (Osborne et al., 2014). Estes autores, consideram que a teoria contemporânea da AP, está demasiado presa no paradigma da NGP, o que provoca uma eventual incompatibilidade com os fundamentos dos Serviços Públicos. Pois, se baseia numa teoria de gestão derivada da experiência do setor industrial ignorando a realidade dos Serviços Públicos enquanto *serviços* e focaliza processos intra-organizacionais em um momento no qual a realidade da prestação de serviços públicos é inter-organizacional (Osborne et al., 2012).

II – Metodologia de Estudo

2.1- O estudo de caso

O método de investigação que suporta a parte empírica deste trabalho, é o estudo de caso. Este método incide sobre um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, procurando evidências esclarecedoras de tal fenómeno (Barañano, 2004; Chambliss & Schutt, 2013; Godoy, 1995; Gray, 2004). O estudo de caso envolve o estudo detalhado de uma entidade bem definida e visa compreender o caso no seu todo e na sua unicidade, desenvolvendo uma análise aprofundada do mesmo (Coutinho & Chaves, 2002; Creswell, 2013). Para alguns autores (Barañano, 2004; Coutinho & Chaves, 2002; Eisenhardt, 1989; Gray, 2004), geralmente a combinação de diversas fontes e métodos de recolha de dados revela-se adequada à abordagem do estudo de caso, contudo o desenvolvimento prévio de uma posição teórica, ajuda a direccionar o processo de recolha e análise dos dados. Segundo Barañano (2004), existem três tipos de estudo de caso, sendo um de carácter exploratório, quando este responde a questões do tipo qual; outro descritivo que responde a questões do tipo como e o explicativo que responde a questões do tipo porquê. Severino (2010), afirma que a pesquisa exploratória

busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, num campo de trabalho específico registando e analisando os fenómenos estudados, enquanto que a pesquisa explicativa busca também identificar as suas causas. Considerando os objetivos traçados, no caso concreto deste estudo, o tipo de pesquisa que se desenvolve é exploratório.

2.1.1- Tipo de abordagem de investigação

A investigação que se materializa neste estudo de caso, é de caráter exploratório e enquadra-se numa abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2013) e Goldenberg (2004), a abordagem qualitativa permite explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. De salientar, que as abordagens qualitativas não têm como finalidade fixar leis para se criar generalizações nem estão catalogadas à capacidade de expressão numérica (Goldenberg, 2004). Kocourek (2014), acrescenta que na investigação qualitativa é comum dar-se ênfase às narrativas orais. Uma vez que é necessário aprofundar a compreensão, trabalha-se com questões norteadoras⁷, usa-se uma amostra pequena e por conveniência (Kocourek, 2014; Muñoz, 2014). Para este trabalho de investigação, o estudo de caso realiza-se na CMC. Uma escolha feita em função da proximidade geográfica, de modo a facilitar o aprofundamento que a abordagem qualitativa exige.

2.1.2- Câmara Municipal de Cantanhede

Os Municípios são uma das formas de AL existentes em Portugal, constituídos por um órgão deliberativo (Assembleia Municipal) e outro executivo que é a CM. Assim, a CMC, está integrada ao Município com o mesmo nome. Segundo a página oficial on line da CMC⁸ e o Relatório de Gestão para Prestação de Contas do ano 2016⁹, o Município de Cantanhede representa o maior Concelho do Distrito de Coimbra, com uma área de 390,88 km² integrando catorze freguesias, 168 povoações e localiza-se numa região de grande importância económica. Essas características evidenciam a importância desta Autarquia e impulsiona o interesse pela compreensão da realidade laboral da CMC, na vertente RH que é o foco desta investigação.

O Município de Cantanhede, tem como aspiração e visão o seu reconhecimento enquanto um Concelho que apresenta elevados indicadores de qualidade de vida, (Art.º 3º, 4º e 5º, cap. I, Regulamento da Organização dos Serviços Municipais da CMC (ROSM)/2016). Uma política autárquica dinâmica, capaz de responder às necessidades da sociedade civil e empresarial, é fundamental para a execução da estratégia de desenvolvimento do Município

⁷ Para este trabalho em particular, usou-se questões de partida.

⁸ <http://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/inicio/>

⁹ Documento disponibilizado internamente à investigadora.

(Programa Estratégico de Desenvolvimento do Município de Cantanhede, Cantanhede 2020¹⁰).

A CMC, enquanto parte integrante do Município de Cantanhede tem como missão:

a realização plena, oportuna e eficiente das ações e tarefas definidas pelos Órgãos Municipais, no sentido do desenvolvimento sustentado do tecido socioeconómico do Concelho; maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna; obter os melhores padrões de qualidade dos serviços prestados às populações; promover a participação organizada e empenhada dos agentes sociais e económicos e dos cidadãos em geral na atividade municipal; promover e dignificar a imagem do Município de Cantanhede; melhorar a qualidade de vida dos munícipes de Cantanhede; assim também, a dignificação e valorização cívica e profissional dos trabalhadores municipais (Art.º 3º, 4º e 5º, cap. I, ROSM/ 2016).

A caracterização dos RH da CMC é feita anualmente através do balanço social e também pode ser encontrada no Relatório de Gestão, produzido com a mesma periodicidade. O balanço social do ano 2016¹¹, indica que:

- Até 31 de dezembro de 2016, o número total de trabalhadores em exercício efetivo de funções na CMC era de 230, estando 215 trabalhadores em regime de contrato de trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado e 15 em comissão de serviço. Para além desses trabalhadores estão referenciados 31 prestadores de serviços¹² nessa organização. Em termos de cargo/carreira, os 230 trabalhadores estavam distribuídos em: 11 dirigentes, 52 técnicos superiores, 56 assistentes técnicos, 98 assistentes operacionais, três (3) informáticos e 10 trabalhadores em outras situações (situações não previstas nas carreiras gerais).

-Do total dos efetivos da Câmara, 124 são do sexo masculino (M), 106 do sexo feminino (F). Os trabalhadores com menos idade têm entre 30 a 39 anos (33 pessoas). Do conjunto de 197 trabalhadores com idade compreendida entre os 40 a 69 anos, os com mais idade estão na casa dos 65 a 69 anos (duas pessoas). Em relação à estrutura habilitacional, 60 são licenciados (27M e 33F), quatro mestrados (2 M e 2 F), quatro bacharelato (2M e 2F); 117 trabalhadores têm ensino secundário e outros 45 têm o nível inferior ao ensino secundário.

¹⁰Disponível em: http://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Media/upload/2015/201531212331_PedCantanhede.pdf

¹¹ Documento interno, disponibilizado para efeito da investigação e publicado na pagina online da CMC: http://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Media/upload/2017/201745142355_Bs2016.pdf. As informações são referentes aos quadros nº 1; 1.1; 2;3; e 4 do balanço social.

¹² A contagem apresentada não inclui trabalhadores de outras estruturas do município como a INOVA e a BIOCANT, nem os 21 prestadores de serviço para a consultadoria técnica, referidos pelo relatório de gestão do ano 2016 (documento interno).

-Da contagem por cargo/careira segundo o nível de antiguidade e género, para o ano 2016, pôde-se verificar a existência de 14 trabalhadores com até cinco anos de antiguidade na Câmara, mais 13 trabalhadores do que no mesmo quadro relativo ao ano 2015. Na casa dos 40 ou mais anos de serviço identificou-se apenas um trabalhador. O grupo mais expressivo a nível de antiguidade, é dos 66 trabalhadores com entre 15 a 19 anos de serviço seguido pelos 54 na casa dos 10 a 14 anos de serviço. Regista-se apenas um técnico superior com antiguidade inferior a 10 anos, sendo que um maior número destes têm antiguidade compreendida entre os 10 a 14 anos de serviço.

2.2- A recolha dos dados

Para a recolha dos dados na CMC, os instrumentos utilizados foram: análise documental, observação direta, e entrevistas. Na conceção de Stake (2010), estes representam os métodos mais comuns nas pesquisas qualitativas.

Segundo alguns autores (Denscombe, 2010; Gray, 2004; Patton, 2002), a pesquisa documental é uma fonte primordial de informação para cientistas sociais, pois permite aceder a informações que podem não ser observáveis *in loco*. De acordo com os mesmos, a par dos documentos organizacionais, institucionais, legislações, estatísticas entre outros, os documentos em forma de fontes visuais e auditivos também são válidos para as pesquisas. Nesse sentido, para o presente estudo recorreu-se ao uso dos documentos internos em suporte papel, registos em suporte digital incluindo vídeos e documentos disponíveis no site da CMC. Dessa forma, o acesso aos dados a partir da análise documental, não foi delimitado ao espaço físico da CMC, mas também foi possível em outros locais.

No que diz respeito à observação direta, de forma geral, favorece a apreensão de comportamentos e acontecimentos no momento em que se produzem (Ferreira, Torrecilha, & Machado, 2012). Para autores como Patton (2002), Quivy e Campenhoudt (2008) a observação direta é aquela em que o investigador procede diretamente à recolha das informações, incidindo sobre os indicadores pertinentes previstos, bem como permite descrever as particularidades do meio e o significado do que se observa.

Para o presente estudo, a investigadora deslocou-se às instalações do setor dos RH na CMC entre os meses de março e maio de 2017, com a frequência de dois dias por semana. Para tal, foi previamente emitido um ofício dirigido ao Presidente da CMC, pedindo autorização para se realizar o estudo de caso naquela Autarquia. Em seguimento do ofício realizou-se uma reunião para esclarecimentos, entre a pesquisadora, a Chefe de Divisão Administrativa e dos

Recursos Humanos e o Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro. A fim de se assegurar uma relação de compromisso a nível institucional, redigiu-se um pedido/declaração¹³ endereçada pela coordenação da Escola Superior de Altos Estudos (ESAE), bem como, um programa de atividades previstos para o período de recolha de dados¹⁴, devidamente assinado pela orientadora da investigação. De salientar que a formalização do pedido de autorização para o estudo na CMC, ocorreu após um primeiro contato informal com os serviços camarários para indagar sobre a possibilidade da realização do mesmo, onde a pesquisadora obteve informações favoráveis.

Ainda sobre a observação direta, Segundo Denscombe (2010), Quivy e Campenhoudt (2008), esta tanto pode ser do tipo participante como não participante. Correia (2009), explica que a participação do investigador difere mediante o compromisso e o nível de envolvimento do mesmo: pode ter uma participação nula, baixa, podendo progredir para passiva, moderada, ativa ou completa. A intensidade da participação do investigador pode mudar, de não participante para participante, com o progresso do trabalho de campo (Patton, 2002). Para Gray (2004), a observação não se trata apenas de olhar e anotar os fatos, mas uma combinação complexa de sensações e perceção.

Inicialmente o papel da observadora, nesta investigação, é não participante uma vez que, esta não se envolveu na execução de atividades inerentes ao meio observado, nem se tornou parte integrante daquela realidade. As primeiras observações acentuam-se nas questões relacionadas com o ambiente e clima organizacional. Sendo uma observação declarada, e para evitar constrangimentos ao normal funcionamento dos serviços, o acompanhamento dos técnicos dos RH no exercício das suas funções foi previamente combinado de acordo com o programa orientador previsto em função dos objetivos. Em certa medida o papel da observadora evoluiu para participante passiva, uma vez que ao mesmo tempo que observava a dinâmica das atividades e tarefas que se concretizavam¹⁵, houve uma relativa interação com as pessoas observadas e se promoveu conversas informais que contribuíram com informações e esclarecimentos importantes para compreensão do fenómeno estudado. Essas pessoas, estão referidas no relatório dos dados da observação, elaborado após a análise das anotações feitas no diário, por designações fictícias em que foi usado os símbolos T1, T2, T3, T4, T5 e T6 para a salvaguarda da identidade dos informantes. Como forma de garantir a clareza e veracidade

¹³ Em: apêndice 1

¹⁴ Em: apêndice 2

¹⁵ Tomando notas num diário

dos factos, no final de cada observação os dados foram confirmados, junto aos participantes envolvidos¹⁶. O relatório dos dados levantados por meio da observação¹⁷, foi conferido e assinado pela Chefe da Divisão Administrativa e dos Recursos Humanos, que acompanhou e colaborou em todo o processo.

Não existe na CMC, a designação de *Gestores* para o setor de RH, mas sim *Dirigentes* e *Chefias*, pelo que são estas as designações a serem usadas desta parte em diante. As entrevistas foram destinadas aos Dirigentes e Chefias responsáveis pela GRH e decorreram nos respetivos gabinetes, mediante agendamento prévio. Segundo Barañano (2004), deve-se seleccionar entrevistados, com conhecimentos específicos ligados à área em estudo. A escolha dos participantes foi feita com base nesse pressuposto e de acordo com os objetivos específicos preconizados (Fraser & Gondim, 2004). A realização das entrevistas foi a título individual, com recurso a um guião semiestruturado¹⁸ produzido com base na revisão da literatura e os objetivos do estudo. Pois, com as entrevistas quer-se obter as perceções dos participantes (Fraser & Gondin, 2004) sobre: a GERH nas Autarquias onde exercem a função, sobre quais os fatores externos e internos à organização autárquica que condicionam a GERH, bem como sobre a importância e o impacto da GERH nas AL. As mesmas, tiveram a duração aproximada de uma hora cada, realizadas entre o final do mês de abril e início de maio de 2017. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Para assegurar a confidencialidade e anonimato em relação aos participantes foram-lhes atribuídos os nomes fictícios de E1, E2 e E3 (ex.: entrevistado 1= E1). Isso, apesar dos participantes serem apenas três pessoas e de não exigirem anonimato.

2.3- Tratamento dos dados

Na sequência da recolha de dados por meio da observação direta, análise documental e entrevistas, constituiu-se para cada um destes instrumentos, um corpus correspondente: relatório das observações efetuadas, síntese dos dados da análise documental e transcrição das entrevistas realizadas. Para Chambliss e Schutt (2013), no processo analítico, a leitura das anotações ou transcrições é um passo importante. Segundo os autores referidos, essa leitura pode ser feita ainda no momento em que o investigador se encontra no campo, de modo a elucidar problemas e conceitos que possam ajudar a compreender a situação. Foi essa a prática

¹⁶ Cada técnico em específico.

¹⁷ Em: apêndice G

¹⁸ Em: apêndice E

assumida pela investigadora, quanto às anotações das observações e da análise documental, funcionando também como auxílio na preparação das entrevistas.

Para o tratamento dos dados recolhidos, adotou-se a técnica de análise de conteúdo. Esse processo ocorreu, em função dos objetivos do estudo, mediante as categorias e subcategorias definidas para cada corpus constituído (Campos, 2004). Conforme Bardin (1977) e Campos (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise dos dados, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, ou seja, procura o sentido do corpus utilizado. Após essa descrição, o investigador infere conhecimentos (Bardin, 1977). No caso concreto deste estudo, a análise de conteúdo iniciou com a pré-análise dos dados, de forma separada, de acordo com os instrumentos de recolha. Essa pré-análise, consistiu em identificar as unidades de significados, as unidades de registo (temas) e o agrupamento das unidades de significados em categorias temáticas e subcategorias para análise. A categorização dos dados, foi norteada pelos objetivos de estudo e no caso particular da observação direta, tomou-se também como referência o esquema ilustrativo do contexto organizacional interno apresentado por Neves (2016). Ciente de que a confiabilidade das pesquisas depende em grande medida da explicitação dos procedimentos adotados (Duarte, 2004), a investigadora desenhou e seguiu um esquema do processo de investigação e tratamento dos dados¹⁹ com base em teorias apresentadas por diversos autores (Bardin, 1977; Calado & Ferreira, 2005; Campos, 2004; Chambliss & Schutt, 2013; Duarte, 2004). Os dados que não respondem aos objetivos preconizados, não foram apresentados nos resultados. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a importância da análise de conteúdo para estudos organizacionais, em particular no campo da AP, tem evoluído graças à preocupação com o rigor e a profundidade das pesquisas.

A apresentação dos resultados, é feito de forma descritiva e separada, mediante os instrumentos de recolha de dados utilizados. Para a apresentação dos resultados das entrevistas, as mensagens foram editadas, mas sem alterar a estrutura frásica original (Duarte, 2004). A discussão dos resultados, deu-se em correlação entre os mesmos, com os dados da literatura científica e os objetivos do estudo (Campos, 2004). Por fim, a conclusão vem expor os objetivos atingidos e propostas para futuras investigações.

¹⁹ Em: apêndice C

III- Resultados

Mediante a categorização dos dados para análise de conteúdo²⁰, relativos aos instrumentos de recolha, foram especificados os objetivos a que visam responder, isto é: a observação direta e a análise documental, destinam-se a encontrar evidências que conduzam à identificação de procedimentos estratégicos de GRH nas AL e identificar quais os fatores externos e internos à organização autárquica que influenciam a GERH. Por seu turno, as entrevistas incidem na obtenção das perceções dos participantes sobre vários aspetos, anteriormente mencionados. Assim, a apresentação dos resultados estrutura-se em três pontos principais, referentes aos instrumentos de recolha de dados sendo que para cada um desses pontos, estão descritos os resultados correspondentes aos seguintes assuntos:

Observação direta: gestão administrativa (Processos Recursos Humanos (PRH)); desenvolvimento organizacional (comunicação interna, motivação e clima organizacional); gestão de competências (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão da formação, gestão de carreiras).

Análise documental: estratégia de gestão da CMC (a organização dos serviços municipais da CMC e Política de Gestão da Qualidade); estratégia de GRH- promoção e valorização dos trabalhadores (iniciativas de formação para os trabalhadores, promoção da medicina do trabalho, atividades de desenvolvimento dos trabalhadores e da organização).

Entrevistas: perceção dos Dirigentes e Chefias responsáveis pelos RH da CMC, sobre a GERH (noção da GERH, enquadramento da GERH na realidade das CM em particular CMC, a relação da GRH com a missão e objetivos da CMC); definição de políticas e tomadas de decisões (a participação das Chefias nas tomadas de decisões globais e setoriais, fatores internos e externos que condicionam o processo de gestão GERH); perceção dos Dirigentes e Chefias ligados á área dos RH, sobre o impacto e a importância da GERH nas CM (o impacto e a importância da GERH no desempenho global da CMC).

3.1- Resultados da observação direta

3.1.1 - Gestão administrativa: Processos Recursos Humanos (PRH)

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 deles pode desempenhar as tarefas previstas. Essas

²⁰ Em: apêndice D

atividades são concretizadas com o recurso ao suporte informático “SGP”²¹, que é uma plataforma desenvolvida pela AIRC²² com formatações pré-definidas para conceção dos PRH. Nesse contexto são realizadas as seguintes atividades: processamento das remunerações, descontos, abonos e subsídios; elaboração do ficheiro/mapa de remunerações e descontos; assegurar a gestão dos beneficiários de ADSE²³ e fazer as respetivas atualizações no que diz respeito aos funcionários e seus agregados familiares (no SGP); fazer o lançamento, no SBA²⁴, das participações aos funcionários referentes às despesas com doença; registar no SGP, os casos de acidentes de trabalho, contatar com as companhias de seguro e fazer os respetivos acompanhamentos. Atualizam-se os processos individuais dos funcionários (no SGP) sempre que houverem dados novos, fazendo o tratamento das informações com base na legislação; faz-se o controlo da assiduidade dos funcionários.

Outras atividades levadas a cabo pelos trabalhadores do setor de RH prendem-se com: prestar informações requeridas a esse setor, mediante enquadramentos legais; constituir o balanço social (carateriza pormenorizadamente os RH existentes na organização) após 31 de dezembro de cada ano; preencher os mapas SIAL²⁵ (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; dar seguimento, em termos administrativos, aos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Compete-lhes também dar entrada, digitalizar e registar no MYDOC²⁶ 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 RH e seguir o circuito até o arquivo dos mesmos. Para além destes, preparar informações detalhadas sobre o cumprimento dos objetivos definidos para o setor dos RH (para elaboração do relatório de gestão da qualidade).

3.1.2- Desenvolvimento organizacional: Comunicação interna, motivação e clima organizacional

A comunicação formal na organização é feita por e-mails e através do MYDOC quando se trata de circuito dos processos e gestão documental. A comunicação de forma presencial,

²¹ Sistema de Gestão do Pessoal

²² Associação de Informação da Região Centro

²³ Assistência na Doença dos Servidores do Estado

²⁴ Sistema de Beneficiários da ADSE

²⁵ Sistema Integrado de Informação das Autarquias Locais

²⁶ Sistema de Gestão Documental

acontece sempre que assim for necessário. Verifiquei que a comunicação é também dinamizada no âmbito do acolhimento e integração dos estagiários e outros indivíduos em regime de inserção social, através de visitas guiadas a todos os setores para apresentação aos demais trabalhadores. Bem como, pela apresentação dos mesmos, aos eleitos municipais. Numa reunião de apresentação em que estive presente, todos os estagiários (em número aproximado de dez) foram acompanhados pelas chefias dos setores onde estão integrados. Um apontamento feito, na sequência dessa reunião é que a Vice-Presidente da CMC tem, por delegação, a responsabilidade sobre GRH. Realizou-se no dia 21 de março, uma reunião da CMC (que observei), onde estiveram presentes o Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro e a Chefe de Divisão Administrativa e dos Recursos Humanos, com finalidade de prestarem assessorias. Também foi chamada à reunião, uma outra chefia para dar pareceres em casos concretos. Ainda a nível de comunicação interna, verifiquei a produção e distribuição da ferramenta, *Boletim Informativo RH+*, com informações oficiais internas da CMC, informações sobre higiene e segurança, cultura e secção recreativa. É publicado mensalmente e conta com 131 edições.

O Boletim Informativo RH+, tem também como finalidade a parte motivacional, conforme afirmado por T2, “é uma iniciativa que visa além de informar, motivar os trabalhadores”. Para além dessa ferramenta, existe também a prática de uma vez por semana, fazer-se o 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” (T6). Foram agendados exames médicos para os trabalhadores da CMC, no âmbito da promoção da medicina do trabalho, onde pude observar os procedimentos e a reação dos beneficiários. Na data prevista para o efeito, esteve presente um técnico do setor dos RH que fez a receção dos trabalhadores e dos profissionais de saúde. Constatei a boa adesão dos trabalhadores e o estado de satisfação que expressavam, pela maneira em que falavam e sorriam. “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” (T6).

Quanto ao clima organizacional, numa visita guiada às instalações da CMC e durante o período da observação direta, notei um clima de colaboração e respeito entre os trabalhadores. Pude constatar dentro do setor dos RH, a prática dos trabalhadores em se cumprimentarem pessoalmente uns aos outros antes de iniciarem os serviços. Percebi o envolvimento dos responsáveis pelo setor dos RH, nos trabalhos de preparação da IX edição do *Cantanhede*

trofhy, que é “uma atividade de intercâmbio e desenvolvimento dos trabalhadores” (T6). Existe também uma tuna dos serviços sociais da Câmara, que embora não sendo criada por iniciativa do setor dos RH, tem o apoio moral e institucional, pois é formada por trabalhadores de diversas áreas (T6). Em comemoração do dia mundial das mulheres, o Sindicato dos Trabalhadores da Administração Local fez uma visita ao setor de RH, distribuindo flores e folhetos informativos aos trabalhadores. Estes, corresponderam com sorrisos e palavras de gratidão. No mesmo âmbito, também a INOVA (Empresa de Desenvolvimento Económico e Social de Cantanhede, Entidade Empresarial Municipal) promoveu a distribuição de flores a todas as mulheres da CMC, criando um ambiente de satisfação e alegria verificadas pelas expressões faciais.

3.1.3- Gestão de competências: recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; gestão da formação; gestão de carreiras.

Não verifiquei a ocorrência de nenhum processo de recrutamento e seleção durante o período da observação direta. Segundo 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”. É por via dessa alternativa que foi possível, segundo a mesma fonte, a entrada de 13 novos trabalhadores (por concurso) enquadrados nas carreiras gerais como Assistentes operacionais e outros quatro, por via de mobilidade, fazendo um total de 17 trabalhadores admitidos para o quadro do pessoal da CMC.

A avaliação do desempenho dos funcionários (SIADAP), é feita de forma bianual, sendo que “são previamente realizadas reuniões entre as chefias e seus colaboradores diretos, onde definem os objetivos a cumprir durante os dois anos” (T4). Verifiquei que, na prática, a avaliação de desempenho não tem produzido efeitos a nível de prémios de desempenho nem de progressão na carreira e “tal se justifica, pelas limitações impostas nos vários orçamentos do estado” (T4, T6).

Sobre a formação, observei que é efetuada análise dos dados do SIADAP, de modo a identificar as necessidades formativas indicadas na autoavaliação dos trabalhadores, para a elaboração do plano anual de formação. Também “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 (...) formações que não forem ministradas no ano pretendido podem ser realizadas no ano seguinte (...) o plano de formação é aberto a atualizações” (T5). Conforme me foi relatado (T5) “a avaliação da eficácia das formações é feita pela observação direta das chefias, no decurso das funções desempenhadas pelos trabalhadores ou pelo certificado, nos

casos em que não é possível a verificação prática”. Segundo T5, as dificuldades do setor dos RH em obter uma avaliação de todas as ações que constam do plano de formação, surgem porque em alguns casos as chefias não estão suficientemente sensibilizadas a fazer o acompanhamento para avaliação da formação. Contudo essa avaliação é feita por trimestre e no final de cada ano, de acordo com o previsto no mapa de Processo de Formação, da Gestão de Qualidade.

3.2- Resultados da análise documental²⁷

3.2.1- Estratégia de gestão da Câmara Municipal de Cantanhede

A organização dos serviços municipais da CMC, está regulamentada e publicada no DR, 2.ª Série-N. °100-24 de maio de 2016. O Regulamento da Organização dos Serviços Municipais (ROSM) da CMC, visa dotar a Autarquia de um instrumento de gestão adequado na organização e funcionamento dos seus serviços e que preveja as condições necessárias para um correto cumprimento do seu quadro de atribuições respeitando a prossecução do interesse público e indo ao encontro dos interesses, anseios e necessidades dos munícipes (ROSM/2016). Do mesmo documento, podem ser destacados outros propósitos, como: contribuir para a concretização da missão e dos objetivos da Autarquia, adotando medidas que possibilitam a eficiência, a eficácia, a qualidade e melhoria contínua dos seus serviços. Garantir uma maior racionalidade e operacionalidade dos serviços autárquicos, garantindo uma correta responsabilização dos seus intervenientes.

A simplificação e diminuição das estruturas e níveis decisórios bem como a existência de modelos flexíveis de funcionamento, são definidas como base para a melhoria do exercício das funções, atribuições e das competências dos órgãos e serviços da Autarquia (ROSM/2016). Assim, no mesmo documento é descrito o modelo da estrutura orgânica da CMC²⁸. Uma racionalização dos serviços e o estabelecimento de metodologias de trabalho transversais, são vistos como formas de melhorar a comunicação, a colaboração e a partilha entre os serviços (ROSM/ 2016).

A estratégia de gestão da CMC está assente na Política de Gestão da Qualidade, regida pela norma portuguesa que segue os requisitos da ISO e todos os serviços prestados pela Autarquia estão abrangidos pelo SGQ (manual da qualidade, 2016). A política da qualidade é

²⁷ Para discrição desses resultados, procurou-se usar os mesmos termos escritos nos documentos originais, para evitar a deturpação do real significado das palavras e dos seus contextos.

²⁸ Em: anexo 1

apresentada e divulgada aos trabalhadores da CMC, de forma a ser compreendida, interiorizada e concretizada a todos os níveis da organização; sendo revista periodicamente de forma a assegurar que se mantém adequada (manual da qualidade, 2016). É com base na política da qualidade, que se definem os objetivos estratégicos da CMC, que vão fundamentar as Grandes Opções do Plano (GOP), para aplicação no ano seguinte (manual da qualidade, 2016). Isto é, no GOP são definidas “as linhas de desenvolvimento estratégico da Autarquia Local e incluem, o plano plurianual de investimentos e as atividades mais relevantes da gestão Autárquica” (Orçamento e Grandes Opções do Plano 2017).

Os serviços integrados no SGQ são identificados enquanto Processos²⁹, sendo assim, para que seja possível a gestão sistemática de todos os Processos identificados, a Autarquia suporta as suas atividades num modelo comum que se configura em Mapa de Processos abrangendo: as entradas e saídas, os objetivos (indicadores de monitorização), as atividades e tarefas associadas, e os meios envolvidos (Manual da Qualidade, 2016). A gestão sistemática baseada no Mapa de Processos, visa afirmar o Ciclo da Melhoria Contínua, que monitoriza e potencia as evoluções (Manual da Qualidade, 2016). Os objetivos dos Processos, são definidos pelos seus Gestores e Dirigentes máximos dos serviços, mediante os objetivos da Qualidade e o previsto no GOP (Manual da Qualidade, 2016). Os objetivos da qualidade são divulgados através do Programa de Gestão, no mínimo uma vez por ano. O cumprimento dos mesmos, é avaliado mediante o relatório de atividades produzido para cada Processo, de maneira que possam ser criadas ações necessárias e novos objetivos.

3.2.2- Estratégia de Gestão dos Recursos Humanos

Conforme referido no relatório de atividades do ano 2016, no contexto da gestão estratégica global da CMC, há um Sistema de Gestão Estratégica Integrada de Recursos Humanos, que pretende a melhoria contínua do funcionamento e da operacionalização dos serviços. No programa de gestão (anual) da CMC, previu-se para 2016, quatro objetivos principais para os PRH: assegurar a entrega dos mapas do SIAL à DGAL³⁰; assegurar a

²⁹ PROCESSO RECURSOS HUMANOS: integra todas as atividades associadas a Seleção e Recrutamento de colaboradores, Processamento de Salários, Formação, Juntas Médicas, Aposentações, Balanço Social, Atos de Mobilidade (transferências, promoções e reclassificações) e Recenseamento da Administração Pública. Trata ainda das atividades como o cadastro de pessoal, o registo e controlo da assiduidade e das horas extraordinárias, bem como o processamento de vencimentos. A Formação realizada pelos RH da CMC é suportada numa identificação de necessidades de formação. A Formação visa a melhoria do desempenho dos RH nas suas funções e a satisfação do munícipe. Toda a formação é avaliada quanto à sua eficácia, e são definidas ações sempre que necessário (Manual da Qualidade, 2016).

³⁰ Direção Geral das Autarquias Locais

satisfação na avaliação imediata relativa às ações de formação efetuadas; processar vencimentos na data estabelecida e manter atualizados os processos individuais.

No âmbito da certificação da qualidade é elaborado um mapa de processo (MP, Modelo 29/1, 19/04/2016), com os principais processos e subprocessos de RH, e é atualizado mediante legislação aplicável. Nesse mapa estão especificadas as tarefas, o fluxograma das atividades e o suporte legal. Para o ano 2016 o mapa aplica-se às seguintes situações (MP, Mod.29/1, 19/04/2016): Seleção e recrutamento de colaboradores, processamento de salários, formação, juntas médicas e lista de antiguidades, tratamento e atualização do cadastro individual dos colaboradores. As práticas desenvolvidas no setor de RH, regem-se pelas competências da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos previstas nos pontos 2 e 3 do artigo 32º do ROSM da CMC³¹. Algumas dessas competências, são por exemplo, as alíneas: 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 RH; 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 RH.

A Divisão Administrativa e de Recursos Humanos, está diretamente dependente da Direção do Departamento Administrativo e Financeiro, (ROSM, art.32/2016, ponto 1). Das competências desse Departamento (art.22º/2016), está determinado na alínea j), desenvolver e incrementar, em articulação com os restantes serviços da Autarquia, uma estratégia de RH, em função de uma nova realidade económica e dos novos valores e desafios que se colocam.

3.2.2.1- Promoção e Valorização dos Trabalhadores

Conforme consta do Manual de Procedimentos de Gestão Anual de Formação (MPGF), a potencialização de serviços e de pessoas é a premissa sob a qual o Município de Cantanhede, adotou uma política estratégica global, que abrange um sistema de gestão estratégica e integrada de RH. As iniciativas de formação para os trabalhadores da CMC dependem do plano anual de formação (PAF) que é elaborado com base nas orientações do respetivo manual (concebido tendo em conta o ponto 7.2. - Competências, da NP EN ISO 9001:2005)³² (MPGF,

³¹ Em: anexo 2

³² Versão ISO na Norma Portuguesa e Norma Europeia.

mod.32/2, 2016). No PAF para o ano 2016, foram definidas 38 ações de formação. A sinalização dos participantes das ações de formação e o contato com as entidades formativas são assegurados pelo Serviço Municipal Administrativo e de Recursos Humanos (SMARH) como previsto no MPGF (mod.32/2, 2016). Todas as ações de formação, sejam elas externas ou internas, são alvo de avaliação imediata e da avaliação de eficácia. A avaliação imediata é feita mediante o preenchimento de um formulário (Mod.19) analisado a posteriori pelo SMARH, sendo a avaliação da eficácia passível de ser feita de duas formas: baseado na observação direta, quando a formação incida nas tarefas desempenhadas pelo trabalhador; e baseado na obtenção de certificado, quando a formação não tem incidência direta nas tarefas (MPGF, mod.32/2, 2016).

Em relação à higiene, segurança e promoção da medicina do trabalho, no Caderno de Encargos para os anos 2016/2017(reunião de 15/12/2015), estão as cláusulas jurídicas que definem os termos que suportam a contratação para prestação de serviço de saúde que assegura a medicina do trabalho na CMC. A prestação dos serviços no âmbito de contrato decore nos termos da legislação em vigor, Lei nº 102/2009, de 10 de setembro e contempla realizações de diversos serviços de entre os quais: realizar os exames de saúde adequados para avaliar a aptidão física e psíquica do trabalhador para o exercício das suas atividades; elaborar relatório anual sobre atividade desenvolvida no âmbito do serviço de saúde no trabalho; tomar as medidas necessárias para prevenir os riscos profissionais e promover a saúde dos trabalhadores, ou seja, planear a prevenção, proceder à avaliação dos riscos e desenvolver atividades de promoção da saúde.

No momento da recolha de dados para este estudo, o relatório mais recente apresentado pela empresa de prestação de serviços de saúde e segurança no trabalho para a CMC, era referente ao ano 2015. Nesse relatório, estão apontadas as atividades realizadas como sendo: a organização dos serviços clínicos atualizados, inclusive os de doença profissional que são de declaração obrigatória e outros elementos relativos a cada trabalhador; preenchimento, organização e envio da ficha de aptidão, até 20 dias após a realização da consulta, à entidade patronal (RH); análise das aptidões condicionais e inaptidões, visando a readaptação ou troca de posto de trabalho e o controlo da vacinação aquando da consulta de medicina no trabalho. No que diz respeito à segurança, higiene e saúde no trabalho referiu-se, no mesmo relatório, a realização de seis sessões de formação sobre o tema *riscos psicossociais-adoção e medidas preventivas ou organizativas dirigidas à origem do problema/fatores de risco (centrada na situação atual de crise e refletida no meio laboral)*. Ainda no mesmo âmbito e com base no

mesmo relatório registam-se seis sessões de formação e sensibilização aos primeiros socorros, bem como outras quatro em suporte básico de vida

No tocante às atividades de desenvolvimento dos trabalhadores e da organização, tem-se realizado o *Cantanhede Trofhy* que é uma iniciativa adaptada e dinamizada pela CMC, a partir do ano 2004 com a duração de três dias (Relatório de estágio realizado por Pinto, 2016)³³. Visa a valorização das relações interpessoais dos trabalhadores e fomentar o espírito de equipa dentro da organização; valorizar a liderança do grupo, promover atividades de cariz formativo e de lazer em destinos diferentes do local de trabalho (Dossiê de candidaturas, *showcasing* de boas práticas de valorização das pessoas, 2015). Estando o *Cantanhede Trofhy*, interrompido entre os anos 2010 a 2013, foi retomado em 2014 e em 2015 realizou-se a VIII edição (Planificação logística em arquivo e registos em vídeo). O projeto *Cantanhede Trofhy* foi reconhecido pelos benefícios resultantes do reforço da confiança individual e coletiva, com efeitos na valorização e qualificação dos serviços (Certificado emitido pelo INA a 17/11/15; <http://www.imprensaregional.com.pt>). Esse reconhecimento ocorreu no âmbito da participação da CMC no Congresso Anual do Instituto Nacional de Administração (INA) a 12 de novembro de 2015, através do *Showcasing* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas promovido pela Direção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (Dossiê de candidaturas, *showcasing* de boas práticas de valorização das pessoas, 2015).

3.3- Resultado das Entrevistas

A noção da GERH, não foi aludido de forma explícita, mas os entrevistados, realçaram que administrar e gerir os RH são práticas diferentes. Partilham da opinião de que a GRH é algo que abrange não apenas o setor dos RH, mas que é transversal a toda a Câmara. Assim também, não compreende apenas as tarefas operacionais diárias desempenhadas pelos técnicos dos RH, pois exige planificação a médio-longo prazo. Contudo, para um dos participantes, a CMC, tem as duas vertentes: - *“Uma coisa é administração, uma situação mais do dia-a-dia, curto prazo, e a GRH é uma coisa mais planeada, mais de médio-longo prazo... e acho que nós temos essas duas vertentes aqui na Câmara”* (E1). Enquanto que na perceção de um outro participante essa vertente gestionária é pouco expressiva. *“A GRH é muito mais do que aquilo que muitas das vezes se faz nas Câmaras Municipais e na própria Câmara de Cantanhede, (...) porque gerir RH não é só por e simplesmente fazer o processamento de*

³³ Documento consultado do arquivo interno.

vencimentos, lançar férias, faltas ou licenças e fazer a avaliação de desempenho. (...) mas dentro, com os RH que temos penso que é possível fazer alguma GRH” (E2).

Em relação ao enquadramento da GERH na realidade das CM, em particular na CMC, a perceção dos entrevistados é de que não há uma efetiva GRH seja ela estratégica ou não. Mas acreditam que a GERH nas CM é possível de ser realizada e que na CMC há essa consciência, de modo que, já se trabalha nesse sentido.

- *“Nós aqui temos esta preocupação, mas acredito que em Câmaras pequenas não fazem GRH, fazem administração dos recursos humanos, (...) e as coisas que vão surgindo fora desse âmbito são analisadas de forma mais política em função das necessidades” (E1).*

- *“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” (E2).*

Sobre a relação entre a GRH, a missão e objetivos da CMC, todos os participantes estão de acordo que os RH da CMC em geral, trabalham em prol do cumprimento da missão e dos objetivos vigentes. Segundo eles, os trabalhadores são conhecedores dos princípios que regem os serviços da Câmara. Mas reconhecem que essas noções podem não estar enraizadas de forma consciente em todos os trabalhadores, por exemplo o pessoal operacional, devido ao baixo nível habilitacional. Embora trabalham e contribuem para atingir os resultados desejados.

- *“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” (E3).*

- *“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 (...) o que nos obriga a dar respostas céleres e de encontro aos anseios da população, que é essencialmente a grande premissa” (E1).*

As opiniões são convergentes quanto à definição de políticas e participação nas tomadas de decisões estratégicas. Segundo os entrevistados, as políticas estratégicas de forma geral, são definidas pelos Dirigentes de topo (cargos políticos).

- *“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 político e o que é técnico e é assim muitas das vezes, como é óbvio também ouve os técnicos e tem que ouvir” (E2).*

Contudo, afirmam que os decisores políticos estão sempre abertos a recolher sugestões das Chefias e técnicos que estão relacionados às áreas que se vai afetar. Os entrevistados afirmam ter presença e voz ativa nos processos de decisão, tanto em assuntos específicos da área dos RH como em assuntos transversais a várias áreas.

- *“Mas muitas das vezes penso que somos ouvidos, naquilo que pretendemos que seja feito (...) aqui o que acontece é assim, somos chamados aos processos” (E2).*

- *“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 pelo serviço de informática em colaboração com os outros setores (...) 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” (E3).*

Entre os fatores internos e externos que condicionam o processo de GERH na CMC, foram acentuados dois fatores: O primeiro, de caráter externo, que são as imposições legais onde se incluem as do Orçamento do Estado. Em segundo lugar, são as limitações financeiras, de caráter interno, embora decorrentes das dotações orçamentais estabelecidas mediante as regras instruídas no Orçamento do Estado

- *“A GERH 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” (E1).*

Conforme os entrevistados, as imposições legais afetam a GRH no que diz respeito às contratações, à situação salarial dos trabalhadores, a regulamentação e promoção das carreiras, à viabilização de iniciativas que favoreçam a autoestima dos trabalhadores, e à própria organização da estrutura orgânica da Câmara. Segundo eles, tentam sempre encontrar forma

de contornar as limitações, mas não é tarefa fácil, porque tudo que é feito na Câmara tem de ser fundamentado em termos legais.

- *“A Câmara não pode ir além das suas competências (...) 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” (E2).*

- *“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 (...) além de terem ficado congeladas o facto de estar tudo numa amalgama que não faz de forma criteriosa a separação das carreiras acho que foi negativo” (E3).*

Além das limitações apontadas nos parágrafos anteriores, foram também referidos:

- As incertezas ligadas ao ciclo eleitoral de quatro anos e as mudanças em termos de políticas e prioridades dos dirigentes, embora se ressalve que na CMC, há já alguns anos que essa situação não se verifica (E2). A necessidade de consenso com os sindicatos, em situações onde a Câmara pretende implementar medidas que dependem de um acordo coletivo (E2). Os baixos salários enquanto um fator negativo, que prejudica a retenção de bons profissionais (E3). As limitações no Orçamento do Estado para as dotações financeiras, que não permite uma despesa com os RH superior ao do ano anterior (E1, E2, E3). Bem como, a setorização dos serviços, que por vezes é responsável pela falta de uma consonância entre trabalhadores e Chefias de setores diferentes, fazendo que seja necessário a promoção de iniciativas que colmatem essa barreira (E1).

- Os vários anos (dez) onde os trabalhadores não têm as compensações necessárias nem as promoções nas carreiras, criam problemas fundamentalmente motivacionais.

Quanto ao impacto e a importância da GERH no desempenho global da CMC, é unanime entre os entrevistados, que a GERH é fundamental para a melhor prestação de serviços. Afirmam que o modo de execução da GRH tem influência direta nos resultados da organização.

- *“É importante porque a gestão estratégica deve prever diversas situações e as necessidades em termos de RH 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, em qualquer CM” (E1).*

Não obstante, as perceções quanto à forma em que se verifica tal impacto na CMC não são convergentes.

- *“Temos o inquérito de satisfação aos munícipes onde é refletido essa situação (...) a forma em que avaliam os serviços e isso inclui os RH, onde temos de pensar nos RH 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” (E1).*

- *“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 conseguiu 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” (E2).*

IV- Discussão dos resultados e Conclusão

Verifica-se na área de GRH, tanto a nível da literatura como no ambiente laboral, uma pluralidade de termos: AP, Gestão Pública e Governação Pública, configurando-se muitas vezes num dilema. Embora no caso da CMC, não se verificar o uso do conceito Governação Pública. Todas essas terminologias, surgiram e têm acompanhado o decurso da reforma administrativa (Moreira & Alves, 2009; Osborne et al., 2012). Contudo, Moreira e Alves (2009) sugerem que a superação das ambiguidades terminológicas e conceituais existentes, passa pela compreensão de que a AP, orientada para a legislação; a Gestão Pública, orientada para o serviço e a Governação Pública orientada para os cidadãos, são vertentes orientadoras que podem coexistir umas com as outras em qualquer agência de prestação de serviços públicos. Essa coexistência revela-se na missão da CMC, através das premissas seguintes:

- *“a realização plena, oportuna e eficiente das ações e tarefas definidas pelos Órgãos Municipais, no sentido do desenvolvimento sustentado do tecido socioeconómico do Concelho; maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis no quadro de uma gestão*

racionalizada e moderna”, que vão de encontro às teorias da NGP e por outro lado “obter os melhores padrões de qualidade dos Serviços prestados às populações; promover a participação organizada e empenhada dos agentes sociais e económicos e dos cidadãos em geral na atividade municipal”, indo de encontro à lógica da Nova Governação Pública.

Moreira e Alves (2009) ressaltam que mais do que ver a AP como área das ciências políticas, do Direito Público ou da Gestão Pública, é importante entendê-la na sua interdisciplinaridade. Esta compreensão é relevante não só para se ultrapassar o dilema terminológico, mas também implica um melhor discernimento da vocação dos Serviços Públicos. Reflete também na estratégia das organizações públicas e na estratégia de gestão dos seus RH, uma vez que, perante a mais recente tendência de reforma na AP (Nova Governação Pública), que apela à sociedade civil e participação dos cidadãos, é necessário fazer um bom uso de novas ferramentas intelectuais e incutir nas pessoas as práticas de governação (Moreira & Alves, 2009; Osborne et al., 2012, 2014).

A falta de uniformização, estende-se também a outros termos e conceitos dentro da área de GRH. Na literatura, alguns autores (Almeida, Teixeira, & Martinelli, 1993; Martín-Alcázar et al., 2005; Silveira & Miranda, 2011), usam designações diferentes da GRH ou GERH. Assim encontram-se denominações como: Gestão de Pessoas e Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão do Capital Humano e Gestão Estratégica do Capital Humano, Gestão de Pessoal e Gestão Estratégica de Pessoal; ARH e Administração Estratégica dos Recursos Humanos. Como se refere na introdução, isso deriva do processo histórico-evolutivo do setor RH (Serrano, 2010). Na CMC, usam-se os termos GRH, ARH, e Gestão de Pessoal. Este último, indica uma resistência e a permanência na Autarquia, de um termo antigo dentro da área da GRH (Bussular et al., 2013; Martín-Alcázar et al., 2005; Serrano, 2010). De forma particular, aos conceitos de GRH e ARH, os responsáveis do setor de RH na CMC, entendem que se aplicam a atividades diferentes, mas que são coexistentes embora a parte administrativa seja mais expressiva.

A mesma questão se coloca quanto às denominações: trabalhador, funcionário e colaborador. Isso se verifica na CMC, tanto a nível verbal como em documentos, com a primazia do termo trabalhador. Não sendo a análise conceitual, o foco dessa investigação, deixa-se aqui apenas uma nota: uma vez que as três palavras não são sinónimas (“Dicionário Priberam,” 2013) há que se ter em consideração o contexto em que são usadas. De facto, na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei n.º 35/2014), prevalece o termo trabalhadores, para aqueles com vínculo de emprego público. O termo funcionário, também tem legitimidade

pelo exercício de funções públicas. O termo colaborador tem ganhado espaço na área da GRH, ainda que, a ideia imediata a que se conota é de pessoa que trabalha em iguais circunstância de iniciativa com uma outra, ou ainda de alguém que presta serviços periódicos a um terceiro.

Considerando ser fundamental o reforço das capacidades de gestão e liderança para um maior envolvimento, corresponsabilização e motivação de todos os funcionários (Neves, 2002), a informação, a formação, a motivação dos trabalhadores da CMC, têm recebido a devida atenção. Pois, os responsáveis pela GRH dessa Autarquia, os consideram como sendo fatores importantes para a melhoria contínua dos serviços prestados aos munícipes. Como exemplos de responsabilização e motivação, destacam-se: o envolvimento que os trabalhadores têm, junto com as respetivas chefias, na discussão dos objetivos a serem cumpridos durante um período de tempo fim do qual se procede a avaliação do desempenho; ao proporem por meio do SIADAP e/ou por iniciativa própria, as ações de formação que consideram necessitar; e ainda nas atividades de desenvolvimento pessoal e de liderança promovidas. Prova dessa atitude positiva na GRH da CMC, foi a distinção feita pelo INA, ao Município em 2015, pela valorização das relações interpessoais dos trabalhadores, da liderança e por fomentar o espírito de equipa dentro da organização. Em conjunto com o fator motivação, a prática dos trabalhadores em se cumprimentarem pessoalmente uns aos outros antes de iniciarem os serviços, é algo que além de testemunhar um relacionamento baseado no respeito e perceção do outro, beneficia a construção de um bom clima organizacional.

Ainda na mesma lógica de envolvimento, corresponsabilização e motivação dos trabalhadores, além da delegação de competências de GRH, do Presidente da Câmara Municipal para a Vice-Presidente (perante o Art.34º, lei nº75/2013), a questão da participação das chefias na tomada de decisões é um facto real na CMC. Essa prática vai de encontro à posição de Neves (2002) e de Cardoso (1995), para quem o exercício da gestão estratégica além de executar estratégias, implica um envolvimento alargado dos responsáveis da organização no processo de decisão. A promoção das ações acima referidas, vai de encontro a uma das premissas que constitui a missão da CMC, que é a dignificação e valorização cívica e profissional dos trabalhadores municipais (Art.º 3º, 4º e 5º, cap. I, ROSM/2016).

Além de se pretender a simplificação e diminuição das estruturas e níveis decisórios e a existência de modelos flexíveis de funcionamento, o modelo da estrutura orgânica da CMC, foi concebido tendo em vista, uma racionalização dos serviços e o estabelecimento de metodologias de trabalho transversais, de modo a melhorar a comunicação, a colaboração e a

partilha entre os serviços (ROSM/2016). Contudo, apesar da intenção explícita, esta estruturação por si só não garante o alcance desses propósitos. Muitas vezes tem o efeito contrario, segundo as declarações de T1, sendo necessário promover ações que auxiliem nesse sentido.

Com base nos resultados do estudo apresentados, pode-se entender que a CMC assumiu uma postura estratégica ao adotar o SGQ. Em particular no setor dos RH onde verifica-se que é adotado, de forma integrada, a abordagem por processos e é cumprido as fases do ciclo PDCA (planear, executar, verificar e atuar) definidos na versão portuguesa da ISO 9001:2015. Esses procedimentos materializam um modelo estratégico comum da CMC, que é o mapa de todos os Processos, as respetivas sequências e interação, bem como os destinatários ou beneficiários³⁴. Com isso, pode-se dizer que a própria estratégia de gestão da CMC, condiciona de forma positiva a GERH. Essa adoção do SGQ, permite a realização eficiente das ações e tarefas definidas pelos Órgãos Municipais e maximizar o aproveitamento dos recursos disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna (missão da CMC). Indicia também, uma resposta à demanda por novas técnicas de GRH e por uma reestruturação a nível operacional e técnico, que melhor responde à satisfação das necessidades dos munícipes (Bilhim, 2004). Sendo a melhoria da qualidade de vida dos munícipes de Cantanhede, um princípio fundamental que constitui a missão da CMC (Art.º 3º, 4º e 5º, cap. I, ROSM/2016). A preocupação com a satisfação dos munícipes explícita na missão da CMC, mais do que uma premissa, é uma atitude. Pois, a orientação é prestar serviços numa lógica em que os processos intra-organizacionais, além de visar o alcance de resultados em termos de melhoria continua dos serviços, os munícipes fazem parte da produção dos mesmos, tanto por serem o foco de toda a atividade camarária, quanto pela possibilidade que têm de os avaliar³⁵. Assim também, a construção de um relacionamento entre as organizações que prestam serviços públicos (Osborne et al., 2014), bem como a criação de novas condições de interação entre a tecnologia e as dimensões sociais, económicas e culturais dando protagonismo e responsabilidade à sociedade e ao individuo (Carvalho, 2011; Canotilho, 2000; Bilhim, 2004), são viabilizadas pela CMC enquanto uma organização que não se encerra em seus processos internos. Todas as informações fundamentais sobre o Município, estão disponíveis no site desta Autarquia, com

³⁴ Em: anexo 4

³⁵ Respeitando os princípios da GQT: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, tomada de decisões baseada em evidências, gestão das relações (ISO 9001).

acesso livre para os munícipes. Sendo que, relativamente ao setor dos RH estão disponíveis vários documentos, inclusive os procedimentos concursais e respetivas documentações³⁶.

No setor dos RH da CMC, a interação organizacional, social, económica e cultural espelha-se por exemplo: na relação que se promove com outras Câmaras no âmbito do *Cantanhede Trofhy*, nas relações com o sindicato dos trabalhadores, na cedência de colaboradores para serviço das empresas municipais³⁷, na coordenação com as diversas entidades formadoras contactadas no âmbito do plano de formação dos trabalhadores³⁸. Uma atitude que reforça a ideia de que a realidade atual da prestação de serviços públicos é inter-organizacional (Osborne et al., 2012) pela necessidade de estabelecer múltiplas relações com entidades e cidadãos (Carvalho, 2011).

A CMC, ao assumir a política da Gestão da Qualidade como pilar estratégico para realização da sua missão e de seus objetivos, focando-se num processo sistemático para obtenção dos resultados (ciclo PDCA); ao tentar reduzir o peso burocrático dos seus serviços; ao implementar uma cultura de maior responsabilização dos seus colaboradores; ao pretender a melhoria contínua dos seus serviços; ao querer a salvaguarda da economicidade, flexibilidade, eficiência e eficácia³⁹ pretende a promoção e a dignificação da imagem do Município de Cantanhede, a realização dos demais princípios constituintes da sua missão e de seus objetivos.

Tendo presente que a definição da missão e dos objetivos determina todas as decisões e práticas desenvolvidas numa organização, integrando as decisões estratégicas de GRH (Cardoso, 1995), é necessário que sejam incutidos nos trabalhadores, os princípios que formam a missão e os objetivos da CM. É preciso dar ênfase a métodos e possibilidade que motivem as pessoas a trabalharem voluntariamente (Burma, 2014). Não por obrigação face ao controlo feito no âmbito das auditorias, mas pela consciencialização da importância do serviço que prestam. Também é preciso que se crie formas de comunicação adequadas aos trabalhadores com baixa qualificação habilitacional, de modo a poderem perceber os princípios que justificam as atividades por eles desempenhados e possam comungar da mesma consciência laboral dos demais trabalhadores.

³⁶ CF. <http://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Content/?MID=4&AID=97&MIID=565>

³⁷ INOVA; BIOCANT

³⁸ Ex.: CIMRC; AB AE; ATAM; EAPN; ISCAC; etc.

³⁹ Alinha-se à abordagem da NGP; aliás como afirmam alguns autores (Rodrigues & Araújo, 2005; Canotilho, 2000; Neves, 2002; Bilhim, 2004), a assunção das ideias da NGP na Administração Central, influência de forma natural a reforma e a modernização nas Autarquias Locais.

As práticas desenvolvidas no setor de RH na CMC, regem-se pelas competências atribuídas à Divisão Administrativa e de Recursos Humanos previstas nos pontos 2 e 3 do artigo 32º do ROSM da CMC⁴⁰. Enquadradas no modelo de gestão da CMC, traduzem-se em PRH. Segundo Armstrong (2006), por meio desses processos, são desenvolvidas em termos práticos, as estratégias de RH e as políticas que afetam todos os aspetos de RH e gestão de empregos. Por conseguinte, os principais objetivos preconizados para PRH, no Programa de Gestão da CMC relativos ao ano 2016, são de caráter administrativo, com benefícios na organização e atualização dos serviços. O mesmo se verifica quanto aos processos identificados no mapa de PRH (MP, Mod.29/1, 19/04/2016), com exceção do Processo de Formação que além dos seus procedimentos administrativos, tem implicações no desenvolvimento profissional dos trabalhadores (Manual da Qualidade, 2016). Como se pode observar nos parágrafos anteriores, foram mencionadas várias ações e práticas desenvolvidas no âmbito dos RH, que não estão previstas no PRH da CMC (Manual da Qualidade, 2016). Daí, os investigadores dos anos 90 (Dyer & Reeves, 1994; Rogers & Wright, 1998; Wright & McMahan, 1992), sem fazer a discriminação das práticas, terem afirmado que, a eficácia organizacional pode ser alcançada pelo desenvolvimento do conjunto de práticas de RH internamente consistentes e adequadas ao contexto organizacional, valorizando assim a GERH.

A GERH é uma abordagem que visa tomar decisões relativas aos objetivos e aos planos da organização na forma de políticas, programas e práticas referentes à relação de trabalho, recursos, aprendizagem e desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensas e relações com os trabalhadores, ou seja, decisões adotadas pela organização para gerir os seus RH e definir as áreas em que estratégias de RH⁴¹ específicas precisam ser desenvolvidas (Armstrong, 2006). A noção de que o papel dos profissionais da GRH é analisado do ponto de vista da transição: de operacional para estratégico, de fiscalizador para parceiro, de administrativo para consultivo, de curto prazo para longo prazo, de orientado para a função para orientado para o negócio e de focado na atividade para focado nas soluções (Barradas, 2002), não é um processo linear nas AL, tendo em conta o caso particular da CMC, apesar da orientação da NGP para implementar o estilo empresarial na AP (Rocha, 2010). O conceito de GERH, é sim, acrescentado às tarefas administrativas (Burma, 2014).

⁴⁰ Em: anexo 2

⁴¹ As estratégias de RH incidem nos objetivos da organização enquanto aquilo que é preciso ser feito e o que precisa ser alterado (Armstrong, 2006).

O testemunho de que a GERH na teoria é uma coisa, na prática é outra (E1), vem confirmar a posição de Carvalho (2005), Silveira e Miranda (2011), quanto à complexidade da GERH e da sua aplicação. A percepção dos Dirigentes/ Chefias do setor dos RH na CMC é que, a GERH nas CM é viável e que, não obstante as limitações existentes, na CMC já se trabalha nesse sentido.

As limitações à GERH na CMC, derivam basicamente da subordinação do Poder Local ao contexto global da AP, em matéria de gestão e definição de estratégias. Uma condição necessária segundo Neves (2002), com implicações na própria GRH e as respetivas estratégias. Isso porque, há uma forte dependência perante aquilo que é estipulada pela legislação como competências da Câmara e as respetivas unidades/ subunidades orgânicas, havendo decisões gerais tomadas a nível do Poder Central. Conforme pode-se ver nos resultados das entrevistas, existem situações impostas pelo governo e que não se adequam à realidade da CMC (E3). Essa insatisfação manifestada, vem confirmar a perspectiva de Carvalho (2011), em como as CM devem ter a capacidade de organizar livremente os seus órgãos de gestão, sem terem de se submeter às regras homogêneas impostas pelo Poder Central.

A insuficiente autonomia das AL (Carvalho, 2011), e em consequência das CM, põem em causa a resolução dos problemas relativos à motivação, avaliação, remuneração e produtividade, mencionados por Bilhim (2004). Em relação à motivação, o setor dos RH na CMC, tem conseguido contornar as limitações. Contudo os demais problemas referidos (Bilhim, 2004), estão bem presentes, conforme os discursos dos participantes na investigação. Outra limitação referida, prende-se com as incertezas derivadas do ciclo político de quatro anos, embora o executivo da CMC tenha-se mantido quase inalterável há alguns anos. Por outro lado, a teoria de que as pressões políticas influenciam a GRH nas AL (Barradas, 2002), não foi confirmada pelo estudo de caso na CMC.

As instituições que fazem investimentos em RH e tentam criar condições de trabalho compatíveis com os seus propósitos, têm maiores possibilidades de alcançar o sucesso (Burma, 2014). Consoante as afirmações proferidas pelos Dirigentes/Chefias da CMC, a GERH, tem uma importância explícita no desempenho de qualquer organização, inclusive das CM. Contudo, falta um mecanismo que permita medir o impacto da estratégia de GRH, no desempenho global da CMC de forma direta e formal. O inquérito de avaliação da satisfação dos municípios previsto pelo SGQ, foi mencionado por um dos participantes das entrevistas (E1), como sendo uma forma de avaliar esse impacto. Sendo que, a avaliação dos efeitos da

GRH ou GERH, através desse mecanismo formal não é percecionado da mesma forma por todos os Dirigentes/Chefia entrevistados, a fragilidade dos Municípios quanto a uma medição regular da satisfação dos clientes e uma alargada reflexão interna sobre necessidades e opiniões dos munícipes (Sá & Sintra, 2008), é posta em evidência. Esta situação, deve-se ao facto de que a verificação dos PRH é feita do ponto de vista operacional, e através do inquérito de satisfação aos munícipes obtém-se informações sobre a qualidade dos serviços prestados. Indiciando assim, apenas de forma indireta a contribuição dos RH e do seu modelo de gestão no desempenho global da Autarquia.

Tendo em conta os objetivos específicos desta investigação (definidos mediante questões de partida), as respetivas respostas obtidas são apresentadas em síntese, no quadro que se segue. Recorde-se que, este estudo não tem propósito de generalização, pelo que as respostas apresentadas são relativas ao estudo de caso na CMC.

Questões de partida/objetivos específicos	Respostas
Encontrar evidências que conduzam à identificação de procedimentos estratégicos de GRH nas Autarquias Locais.	A estratégia de GRH, está integrada na estratégia global da organização; os PRH são mapeados, executados e verificados de modo a serem tomadas medidas que se considerarem ser necessárias; são desenvolvidas ações que visam o desenvolvimento das competências técnicas e de liderança; são realizadas atividades que visam a motivação e a promoção da saúde dos trabalhadores; as formações feitas pelos trabalhadores são alvo de avaliação imediata e de eficácia; promove-se a participação alargada das chefias nos processos decisórios; as tarefas administrativas e ações de âmbito não administrativo, são planeadas e realizadas tendo em conta a prossecução da missão e dos objetivos da Autarquia.
Identificar qual a perceção dos Dirigentes/Chefias em relação à existência de GERH nas Autarquias onde exercem a função.	A perceção é que não há uma efetiva GERH, mas têm sido criadas e executadas algumas estratégias de RH, que promovam a melhoria contínua dos serviços e o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.
Verificar que importância é reconhecida à GERH nas Autarquias Locais por parte dos Dirigentes/Chefias.	A GERH é considerada um fator importante para a realização da missão e dos objetivos definidos.

Identificar quais os fatores externos e internos à organização autárquica que influenciam a GERH.	Fatores internos: limitações financeiras; incertezas relativas ao ciclo político de 4 anos; estratégia de gestão da organização (positivo). Fatores externos: Imposições legais por parte da Administração Pública central/Estado; Previsões e regras do Orçamento do Estado; divergências ideológicas com as entidades sindicais.
Entender em que medida a GERH influencia no desempenho global da organização autárquica.	A GERH tem influência na predisposição dos trabalhadores em prestar serviços com qualidade, incidindo na satisfação dos munícipes.

Quadro 1- Resumo das respostas às questões de partida e objetivos específicos.

Sendo as atividades previstas para constar do PRH, na sua maioria de caráter administrativo, a CMC e em particular o setor dos RH, mediante as competências legais e autonomia que detém, desenvolve estratégias para potencialização dos seus RH. Pois que uma das competências do Departamento Administrativo e Financeiro consiste em “desenvolver e incrementar, em articulação com os restantes serviços da Autarquia, uma estratégia de RH, em função de uma nova realidade económica e dos novos valores e desafios que se colocam”. A principal preocupação é criar condições de prestação de serviços que respondam os anseios da população, cumprindo as principais premissas que formam a missão e objetivos do Município. Com isso, pode-se dizer que na CMC há uma orientação para a GERH. Um processo que fica limitado pelos problemas relativos à não atualização das carreiras, prática de baixa remuneração, ausência de compensações e prémio de desempenho.

De tudo que foi discutido nos parágrafos acima, conclui-se também, que a GRH deve ser desmistificada (enquanto conceito) e experienciada de forma expressiva nas AL. Mas isso, conjugado com o reforço da autonomia dessas organizações, para que a GERH tenha efetivamente campo de ação. Na sequência desta dissertação e da reflexão nela realizada, propõe-se a realização futura de um estudo, onde os trabalhadores de base possam igualmente ser participantes e não apenas os Dirigentes e as Chefias. Surgem também, duas questões que ficam como propostas para futuras investigações: -Até que ponto a designação colaborador, é aplicável aos indivíduos efetivos dos quadros das CM, considerando o paradigma atual da GRH e a especificidade identitária das AL? Que mecanismos para ultrapassar, de forma sustentável, as limitações da GERH nas Autarquias Locais?

Bibliografia

- Almeida, M. I. R. de, Teixeira, M. L. M., & Martinelli, D. P. (1993). Porque Administrar estrategicamente Recursos Humanos? *Revista de Administração de Empresas*, 33(2), 12–24.
- Armstrong, M. (2006). Processos de gestão de recursos humanos. In *Human Resource Management Practice* (10th ed., p. 113 a 125). London and Philadelphia: British Library.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. (E. Robalo, Ed.) (1st ed.). Lisboa: Edições Silabo,Lda.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. (Edições 70, Ed.) (1995th ed.). Lisboa.
- Barradas, J. (2002). A gestão de recursos humanos nas Autarquias Locais. In I. N. de Administração & F. Gulbenkian (Eds.), *A Reinvenção da Função Pública: Da Burocracia à Gestão - Acta Geral do 3.º Encontro INA* (p. 519). Lisboa: Instituto Nacional de Administração (Org.).
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. (S. P. De Inovação, Ed.), *Colecção INOVAÇÃO E GOVERNAÇÃO NAS AUTARQUIAS*. Porto: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Bilhim, J. A. de F. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. (U. T. de Lisboa, Ed.) (04/2002). Lisboa.
- Bilhim, J., & Neves, B. (2006). O Governo Electrónico em Portugal : O caso das Cidades e Regiões Digitais. *APDSI*, 15.
- Burma, Z. A. (2014). Human Resource Management and Its Importance For Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Science*, 1(2), 85–94.
- Bussular, C. Z., Scheffer, A. B. B., & Sawitzki, R. C. (2013). Afinal, o nome da área é Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o quê? Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo. In *XXXVII Encontro da ANPAD* (pp. 1–15). Rio de Janeiro: EnANPAD 2013.
- Calado, S. dos S., & Ferreira, S. C. dos R. (2005). *Análise de Documentos: Método de Recolha e Análise de Dados*. Consultado a 3 de setembro de 2017 em <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>

- Campos, C. J. G. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611–614. <http://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>
- Campos, R., & Marques, C. (2006). O Governo Electrónico e os Sistemas de Informação Públicos em Portugal. In *Cisti 2006; Actas da 1.ª Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação* (pp. 421–438). Ofir-Portugal.
- Canotilho, J. J. G. (2000). Paradigmas de Estado e paradigmas de administração Pública. In I. N. de Administração & F. Gulbenkian (Eds.), *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados - Acta Geral do 2º Encontro* (p. 486). Lisboa, 30.31 março: Instituto Nacional de Administração (Org.).
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e inovação*. (E. Silábo, Ed.) (1st ed.). Lisboa.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações- Ao Encontro do 3.º Milénio*. (Verbo, Ed.). Lisboa - São Paulo.
- Carvalho, A. C. de A. e. (2005). A importância estratégica dos recursos humanos e da sua gestão. In *A Gestão da Flexibilidade no Emprego Através da Gestão de Recursos Humanos: O Caso das Grandes Consultoras de Gestão* (pp. 7–56). Braga: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3379>.
- Carvalho, M. F. de. (2011). Gestão pública: um novo paradigma para a governação da administração local em Portugal. In *8º Congresso Nacional de Administração Pública* (pp. 309–333). Lisboa: Instituto Nacional de Administração.I.P.
- Chambliss, D. F., & Schutt, R. K. (2013). Qualitative data analysis. In SAGE (Ed.), *Making sense of the social world : methods of investigation* (4th ed., pp. 320–357). Los Angeles, Calif. [u.a.].
- Correia, M. D. C. B. (2009). A Observação Participante Enquanto Técnica de Investigação. *Pensar Enfermagem*, 13(2), 30–36.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243.
- Creswell, J. W. (2013). The Selection of a Research Approach. In SAGE (Ed.), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (4th ed., pp. 3–23).

- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research project*. (Open University Press & McGraw-Hill Education, Eds.) (4th ed.). New York.
- Dicionário Priberam. (2013). [em linha]. Disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/trabalhador> [consultado em 07-12-2017]
- Duarte, R. (2004, December). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, (24), 213–225. <http://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Dyer, L., & Reeves, T. (1994). *Human Resource Strategies and Firm Performance : What Do We Know and Where Do We Need to Go ?* (CAHRS Working Paper Series No. 94–29). NY. Disponível em <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/254>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <http://doi.org/DOI: 10.2307/258557>
- Ferreira, L. B., Torrecilha, N., & Machado, S. H. S. (2012). A técnica de observação em estudos de administração. In *XXXVI Encontro da ANPAD* (pp. 1–15). Rio de Janeiro: EnANPAD 2012.
- Fraser, M. T. D., & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139–152. <http://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29.
- Goldenberg, M. (2004). *A arte de pesquisar*. (Record, Ed.) (8th ed.). Rio de Janeiro: Distribuidora Record De Serviços De Imprensa S.A.
- Gray, D. E. (2004). *Doing research in the real world* (1st ed.). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Instituto Português da Qualidade. Norma Portuguesa EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos de gestão da qualidade (2015). Portugal: IPQ. Disponível em www.ipq.pt
- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L., & Ardelean, B.-O. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 27–33. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.456>

- Kocourek, S. (2014). *Metodologia do ensino e da pesquisa*. SlideServe. Consultado a 3 setembro de 2017 em <https://www.slideserve.com/malik-lott/metodologia-do-ensino-e-da-pesquisa>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. <http://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na administração pública: mito ou realidade?* Instituto Politécnico de Setúbal. Consultado em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4428>
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2009). Gestão pública e teoria das burocracias: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da governação pública. *Revista Enfoques*, VII(nº 11), 11–36.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400012>
- Muñoz, R. S. (2014). Pesquisa Qualitativa: Uma Introdução. Consultado a 4 de janeiro de 2017, em <https://pt.slideshare.net/rilvalopes/pesquisa-qualitativa-uma-introducao>
- Neves, A. (2001). *Serviço Público - Para uma Cultura de Gestão na Administração Pública*. Disponível em [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar o Serviço Público Junho 2001.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Serviço%20Público%20Junho%202001.pdf)
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. (Pergaminho, Ed.) (1st ed.). Cascais-Portugal.
- Neves, C. (2016). *Coaching e Empowerment de Pessoas e Equipas* (25/06/2016). ISMT, Coimbra.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 8(4), 66–83.

- Nobais, J. (2000). Gestão dos recursos humanos. In I. N. de Administração & F. Gulbenkian (Eds.), *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados - Acta Geral do 2º Encontro INA* (p. 486). Lisboa, 30.31 março: Instituto Nacional de Administração (Org.).
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158. <http://doi.org/10.1177/0275074012466935>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., Vidal, I., & Kinder, T. (2014). A Sustainable Business Model for Public Service Organizations? *Public Management Review*, 16(2), 165–172. <http://doi.org/10.1080/14719037.2013.872435>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Quivy, R. & Campenhout, L. Van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (Gradiva, Ed.) (12/2008).
- Rio, R. (2015). Apresentação e Prefácio. In *Princípios de Gestão para Municípios* (pp. 12–18). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. (Escolar, Ed.) (3rd ed.). Lisboa.
- Rodrigues, M. Â. V., & Araújo, J. F. F. E. de. (2005). A NOVA GESTÃO PÚBLICA NA GOVERNAÇÃO LOCAL. In *3º Congresso Nacional de Administração Pública* (pp. 1–12). Oeiras, Portugal.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). *Measuring organizational performance in strategic human resource management: looking beyond the Lamppost* (CAHRS Working Paper Series No. 98–24). Ithaca, NY.
- Sá, P. M., & Sintra, O. F. Modernização administrativa e gestão da qualidade : um estudo empírico nos municípios portugueses, Junho '08/ *Notas Económicas* 57–80 (2008).
- Serrano, M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos* (SOCIUS Working Papers No. 1/2010). Lisboa.
- Severino, A. J. (2010). *Metodologia do trabalho científico*. (Cortez, Ed.) (23rd ed., Vol. 5ª reimpre). São Paulo: Cortez Editora.

- Silveira, V. N. S., & Miranda, D. L. A. de. (2011). Estratégias de Gestão de Pessoas e As Abordagens Normativas: Uma Análise Conceitual no Contexto da Gestão Estratégica de Pessoas. In XXXV Encontro da ANPAD (pp. 1–17). Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10(10), 51–61.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. (THE GUILFORD PRESS, Ed.). New York, London.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <http://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Legislações consultadas:

Despacho n.º 6897/2016, Regulamento dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Cantanhede; Diário da República (DR), 2.ª série, N.º 100-24 de maio de 2016

Regime Jurídico das Autarquias Locais, DR, 1.ª série, N.º 176-12 de setembro de 2013

Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, DR, 1.ª Série, N.º 117-20 de junho de 2014

Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho, DR, 1.ª série, n.º 176- 10 de setembro de 2009

Categorias de Autarquias Locais e Divisão Administrativa, DR, 1.ª série, nº 155, Parte A de 12/08/2005

Anexos:

Anexo 1- Organograma da CMC

Anexo 2- Competências da Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

Anexo 3- Mapa de PRH

Anexo 4- Modelo de sistema de Gestão da CMC

Anexo 5- Esquema do Ciclo PDCA

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

Apêndices:

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

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

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

Apêndice D - Categorização para análise de conteúdo

Apêndice E- Guião de entrevista semiestruturada

Apêndice F- Resultados Das Entrevistas

Apêndice G- Relatório dos dados levantados por observação direta