



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA CÂMARA
MUNICIPAL DE LISBOA**

ANA CATARINA AFONSO PEREIRA LEITÃO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

DR.^a ISABEL CASTELA

SETEMBRO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS NA CÂMARA MUNICIPAL DE
LISBOA**

ANA CATARINA AFONSO PEREIRA LEITÃO

JURADO:

PRESIDENTE: CARLA MARIA MARQUE CURADO

ORIENTADOR: MARIA EDUARDA MARIANO AGOSTINHO SOARES

VOGAL: RITA DA CONCEIÇÃO CARDOSO MARTINS SOUSA RIBEIRO MARTO

SETEMBRO - 2014

Agradecimentos

Gostaria de agradecer às minhas orientadoras Professora Doutora Maria Eduarda Soares e Dr.^a Isabel Castela, pela prontidão, disponibilidade e afabilidade evidenciada ao longo da execução deste relatório, na ajuda das mais variadas questões. O auxílio e transmissão do conhecimento foram essenciais para conduzir o Trabalho Final de Mestrado a bom porto.

Não poderia deixar de agradecer á Dr.^a Fátima Fonseca, pela oportunidade que me proporcionou ao aceitar-me como estagiária na Direção Municipal de Gestão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Lisboa.

A todas as pessoas do Departamento de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente da Divisão de Planeamento e Gestão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Lisboa, pelo acolhimento, partilha de ideias e interajuda desde o primeiro momento.

Aos meus pais, com muito amor, por me terem proporcionado esta oportunidade, pela motivação, confiança, compreensão e amor, que me têm dedicado desde sempre, importante para a finalização desta etapa.

Aos meus amigos, pelos momentos de distração proporcionados e pelo apoio demonstrado. Ao amigo que já cá não está, mas que sempre acreditou em mim.

À minha irmã, pela inspiração diária e por demonstrar que as adversidades podem dar lugar a grandes conquistas, se houver motivação e perseverança. Não há ninguém que possa demolir uma pessoa com um objetivo. És a minha heroína e este trabalho também tem a tua assinatura.

A todos que, de qualquer modo, cooperaram para a realização e finalização deste trabalho.

Obrigada

Resumo

Num contexto económico cada vez mais exigente, é fundamental que as organizações se mantenham atualizadas e que encontrem ferramentas que permitam adicionar valor à organização, e dar-lhe vantagens competitivas face à concorrência. A compreensão das competências é uma realidade que se tem tornado uma necessidade crescente, a nível da gestão eficiente de Recursos Humanos e da melhoria do desempenho organizacional, uma vez que auxilia na conjugação do desempenho individual com a estratégia organizacional. A Gestão de Competências torna-se um requisito fulcral para haver um bom desempenho organizacional e para a antecipação de necessidades futuras das organizações.

O presente relatório relata o estágio concretizado, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado, na Direção Municipal de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Lisboa. Enceta-se com uma sumária revisão da literatura, para enquadrar a temática das “Competências” e da “Gestão de Competências”. Prossegue-se com uma breve caracterização da entidade de acolhimento e da descrição das atividades relacionadas com a Gestão de Competências e sobre procedimentos gerais.

Conclui-se com uma análise apreciativa e crítica relativa à temática abordada e ao estágio.

PALAVRAS-CHAVE: Câmara Municipal de Lisboa, Competências, Gestão de Competências, Gestão de RH.

Abstract

In an increasingly challenging economic environment, it is critical that organizations remain updated and find tools that add value and become sources of competitive advantage. Understanding skills has become a crucial factor for the efficient management of human resources, for improving organizational performance, and for enhancing the alignment between individual performance and organizational strategy. Skills Management becomes a key requirement to good organizational performance and to anticipate future needs of the organization.

The present report describes an internship undertaken at the Municipal Human Resources Department of the Lisbon City Council. It begins with a brief literature review, to introduce the theme "skills" and "Skills Management". It continues with a brief characterization of the host entity and a description of its activities and procedures related to Skills Management. In the conclusion, we present a critical analysis to the issue addressed and to the activities undertaken during the internship.

KEYWORDS: Lisbon City Council, Skills, Management Skills, HR Management.

Índice

Resumo	2
Abstract.....	3
Lista de Abreviaturas.....	5
Introdução	6
1. Enquadramento Teórico	8
1.1. Competências.....	8
1.2. Estratégia e Competências	10
1.2.1 Perspetivas sobre as CO	10
1.2.2 Modelos de Competências.....	12
1.3. Gestão de Competências	13
1.3.1. Identificação	16
1.3.1.1. Mapa de Competências.....	16
1.3.1.2. Perfis de Competências	17
1.3.2. Desenvolvimento de Competências	18
1.3.3. Vantagens e desvantagens	19
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento	20
2.1. Enquadramento da Câmara Municipal de Lisboa.....	20
2.1.1 Reorganização Administrativa	20
2.1.2 Estratégia: “Um compromisso para o futuro da cidade”	21
2.1.3 Estrutura Orgânica dos Serviços	22
2.1.4 Organograma	22
2.2. Direção onde decorreu o estágio.....	23
2.2.1 Estrutura Orgânica da DMRH.....	24
2.2.2 Estratégia e Objetivos da DMRH.....	24
2.2.3 Indicadores.....	25
2.2.4 Gestão de Competências.....	25
2.2.4.1. Boas Práticas de RH.....	26
2.2.4.2. “Informação RH”	27
2.2.4.3. “Função RH”	28
2.2.5 Outras atividades da DMRH	29
3. Estágio.....	30
3.1. Enquadramento e Objetivos.....	30
3.2. Fases iniciais do estágio.....	30
3.3. Atividades previstas e realizadas	31
Análise Crítica e Conclusão	33
Bibliografia.....	36
Webgrafia	38
Anexos [Índice]	40

Lista de Abreviaturas

AP- Administração Pública

CI – Competência Individual

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CO – Competência Organizacional

DDF - Departamento de Desenvolvimento e Formação

DGRH - Departamento de Gestão de Recursos Humanos

DGPR - Divisão de Gestão de Processo e Remuneração

DMRH - Direção Municipal de Recursos Humanos

DPGRH - Divisão de Planeamento de Gestão de Recursos Humanos

DRH - Departamento de Recursos Humanos

DSHS - Departamento de Saúde, Higiene e Segurança

GC - Gestão de Competências

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SSO - Serviço de Saúde Ocupacional

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

Introdução

O presente relatório adveio do estágio curricular realizado na Divisão de Planeamento de Gestão de Recursos Humanos (DPGRH) da Direção Municipal de Recursos Humanos (DMRH), da Câmara Municipal de Lisboa (CML).

O estágio decorreu entre novembro de 2013 e junho de 2014, e teve como orientadora da DPGRH a Dr.^a Isabel Castela. O tema sideral deste relatório versa sobre a Gestão de Competências (GC) por ser, atualmente, um valor estratégico na Gestão de Recursos Humanos (GRH). A escolha da instituição deveu-se à reestruturação de que foi alvo, nomeadamente para uma gestão com base nas competências.

Com as constantes mudanças da envolvente económica, social e concorrencial, verifica-se a necessidade de dinamizar o contexto organizacional, no sentido de criar medidas que sejam estrategicamente adaptáveis. Começa, deste modo, a dar-se ênfase às pessoas como recurso determinante para o sucesso organizacional (Brandão *et al*, 2008; Behr *et al*, 2010).

No entanto, para sustentar esta transformação das funções dos RH, os profissionais devem desenvolver e demonstrar um novo conjunto de Competências, para executar as responsabilidades (Yeung, Woolcock e Sullivan, 1996; Behr *et al*, 2010).

As competências passam, assim, a ter um lugar de destaque nas preocupações das organizações e dos próprios indivíduos. Aliás, *«gerir pessoas é cada vez menos dizer-lhes “aqui tens o teu problema (o quê e o porquê) e eis o método para o resolver” e cada vez mais “Eis o nosso problema. Diz-me como pretendes fazer e como posso ser-te útil”»* (Giorgini, 2000, *in* Gouveia, 2007:34). Gouveia (2007:34) reforça esta ideia, apontando que *“o homem deixa assim de ser encarado apenas como um prestador de esforço físico e passa a assumir importância como ser que pensa (...)”*.

As organizações percebem que as pessoas são um ativo valioso e que a GRH tem um impacto no desempenho organizacional (Gouveia, 2007). As competências tornaram-se, desta forma, um fator estratégico fundamental para o sucesso de uma organização (Laakso-Manninen & Viitala, 2007).

Para atingir vantagem competitiva é necessário que os colaboradores possuam Competências que permitam lidar com novas exigências e desafios, e processos de desenvolvimento permanentes que assegurem a aquisição de novas Competências (Gomes *et al*, 2010).

Instiga-se, desta forma, o caminho para uma GRH eficaz, onde sejam aplicadas

novas técnicas, criadas novas oportunidades e, cada vez mais, espaços de formação e desenvolvimento dos RH (Yeung, Woolcock e Sullivan, 1996).

Os modelos de gestão de pessoas, firmados nas competências, começaram a ganhar notoriedade. Estes modelos tentam responder às necessidades organizacionais, para além de serem catalisadores na difusão da cultura e valores organizacionais. Podem ser utilizados para executar boas práticas de GRH, nomeadamente a nível do recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e gestão de carreiras (Gomes *et al*, 2010).

Tendo em vista a relevância estratégica destas questões, é essencial alinhar as competências dos colaboradores, com a visão, missão, estratégias, estruturas, sistemas e processos (Yeung, Woolcock e Sullivan, 1996). Assim, torna-se fundamental que as políticas organizacionais procurem aproveitar o potencial dos seus colaboradores, desenvolvendo-os, e programas de aperfeiçoamento que realcem as competências essenciais, para o futuro da organização (Sousa *et al*, 2006).

Estruturalmente, o presente relatório divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo, faz-se uma breve reflexão sobre o enquadramento teórico da Gestão de Competências (GC). Apresenta-se o enquadramento conceptual e as potencialidades do modelo de GC, assim como os diversos procedimentos da GRH utilizados para promover o desenvolvimento individual e organizacional, de forma a alcançar vantagem competitiva. O segundo capítulo aborda o enquadramento institucional da entidade, CML, onde o estágio foi realizado. Faz-se a apresentação dos procedimentos da DMRH e da DPGRH, e é também abordada a temática das competências, nomeadamente no que concerne ao novo modelo de gestão implementado. No terceiro capítulo descreve-se o estágio e apresenta-se uma reflexão sobre as atividades relacionadas com a Gestão de Competências e procedimentos gerais, e o estágio em si.

A parte final deste relatório é dedicada à análise crítica e às conclusões que retiramos do estudo, recorrendo, para tal, à triangulação das análises realizadas no âmbito dos diversos capítulos deste trabalho.

1. Enquadramento Teórico

O presente enquadramento teórico pretende identificar e clarificar os conceitos fundamentais utilizados no relatório de estágio.

Esta fundamentação passará pela compreensão e identificação do conceito de Competência, no que respeita a tipologia, abordagens e classificação. Faz-se ainda uma distinção entre Competências Individuais (CI) e Competências Organizacionais (CO), onde se dá ênfase às CO. Explana-se a GC, responsável por desenvolver as competências de uma organização, e que tem como base o “Mapa de Competências”. Seguidamente, são elencados modelos de competências, que são parte integrada das práticas de RH, e essenciais na implementação de uma GC. Por último, traçam-se algumas vantagens e desvantagens.

1.1. Competências

Uma das definições apresentadas pela literatura, preconizada por Athey e Orth (1999 *in* Gomes *et al*, 2010:541-542), caracteriza as competências como “*um conjunto de dimensões observáveis de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos individuais, bem como capacidades coletivas da equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a elevado desempenho e permitem à organização obter vantagem competitiva sustentável*”.

É possível verificar a falta de consenso acerca do que constitui uma Competência, sendo frequentemente confundida com conhecimentos, capacidades, traços de personalidade e outros atributos (Gomes *et al*, 2010). Na definição de Competência existem várias abordagens a considerar. Bellier (2000, *in* Gouveia, 2007:39) refere que “*a Competência não se deixa fechar numa definição*”. Apesar da diversidade, tentar-se-á sistematizar as principais perspetivas e identificar os aspetos que merecem maior consenso.

Na primeira abordagem, o tema é exposto numa perspetiva de *inputs*, segundo a qual, a Competência é o conjunto de qualificações, características diferenciadoras, que a pessoa tem para executar um trabalho com um elevado desempenho (Ceitil 2006, *in* Gouveia, 2007). Engloba as competências críticas, intrínsecas a cada indivíduo e como tal, difíceis de desenvolver devido ao seu caráter psicológico e holístico. Esta é a abordagem clássica e que, de acordo com Ceitil (2006 *in* Gouveia, 2007), foi a que obteve maior aceitação nos sistemas de gestão, avaliação e desenvolvimento de competências.

Gouveia (2007) identifica uma outra abordagem que considera uma evolução da

anterior. Esta abordagem está menos centrada no indivíduo e nas suas capacidades, e mais nos comportamentos no local de trabalho. Nesta perspetiva, o termo *competency*, introduzido por McClelland (1973 in Gouveia, 2007), é substituído pelo termo *competence* que diz respeito aos *outputs* (comportamentos observáveis), relacionados com *standards* mínimos especificados. O autor refere que, para os defensores desta perspetiva, pouco adianta que as pessoas possuam características pessoais ou traços que sugiram elevado desempenho se, na realidade e na prática, esse desempenho não existir. Ceitil (2006 in Gouveia, 2007:46) refere que “*os traços e características são realidades em potência, enquanto as Competências são realidades em ato e, como tal visíveis, observáveis e, naturalmente, mais facilmente mensuráveis*”. Então, a competência existe quando se evidencia e manifesta através de um comportamento que seja passível de ser observado e medido. Gouveia (2007) refere vários autores (como Zarifan, 1996; Le Bortef, 1994; Fleury, 2000; Dutra, 2001) que relacionam esta visão¹.

Uma terceira perspetiva é a abordagem integradora de Spencer e Spencer (1993 in Gouveia, 2007) que agrega as duas perspetivas anteriores. Segundo esta abordagem, a Competência “*é uma característica fundamental de um indivíduo, que está casualmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance excelente, num trabalho ou situação*” (Ceitil, 2006 in Gouveia, 2007: 34).

Alguns autores (Parry, 1996 in Orsi & Bose, 2003; Camara *et al*, 2010; Behr *et al*, 2010) questionam se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre *soft skills*, que envolvem os traços de personalidade, e as *hard skills*, que indicam as habilidades exigidas para um trabalho específico. As *hard skills*, ou competências essenciais podem ser adquiridas pela formação, através do desenvolvimento pessoal. As *soft skills*, isto é, os valores, as motivações e mesmo as características da personalidade (Gomes *et al*, 2010), ou competências diferenciais, englobam um conjunto de características pessoais, que habilitam o indivíduo para o desempenho de determinadas funções (Sousa *et al*, 2006).

Woodruffe (1991 in Orsi & Bose, 2003) classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades), diferenciais (atitudes) e as “difíceis de se adquirir”. Segundo o autor, quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis as organizações devem ser na seleção de colaboradores. Autores como Le

¹ A CML ainda incorpora a abordagem dos outputs, mas está a aproximar-se da perspetiva de Spencer e Spencer.

Boterf (2001, *in* Sousa et al, 2006) englobam as competências em duas dimensões: a organizacional e a individual. As CO constituem-se a partir da história, da cultura, sistema de valores, da união dos saberes individuais e coletivos, métodos de gestão e desenvolvimento de pessoas, das tecnologias existentes e dos ativos materiais e financeiros da empresa. As CI surgem como uma combinação de saberes construídos pelo indivíduo a partir da sua própria história de vida e da sua formação inicial e contínua, durante a experiência ao longo da vida (Sousa *et al*, 2006).

1.2. Estratégia e Competências

Orndoff (2002, *in* Camara *et al*, 2010) define estratégia como um plano de ação para atingir os objetivos de um negócio ou organização, sendo essencial na projeção de metas e objetivos.

De forma a executar a estratégia, é necessário mobilizar as CO, que constituem um diferencial competitivo, e que vão determinar as CI requeridas pela organização (Orsi & Bose, 2003)

A origem da noção, de que as competências são características-chave das organizações, é atribuída ao trabalho de Prahalad e Hamel (1990), onde é analisada a competitividade das organizações, e atribuída essa mesma competitividade à posse de CO. Alegam que as organizações podem deter conjuntos únicos de fatores que permitem, que estas sejam competitivas, e o capital humano é um desses agentes (Prahalad e Hamel, 1990; Laakso-Manninen & Viitala, 2007).

1.2.1 Perspetivas sobre as CO

Para Prahalad e Hamel (1990), a CO é a aprendizagem coletiva na organização, nomeadamente na coordenação da produção de diversas capacidades, acrescentando que estas combinam a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, em produtos e serviços. É um conjunto de habilidades ou recursos que são cuidadosamente desenvolvidas ao longo de um período de tempo, difíceis de replicar. Devem ser acessíveis, isto é, proporcionar o acesso potencial para uma variedade de mercados e devem ser capazes de criar valor.

Porter (1990 *in* Orsi & Bose, 2003) defende que a formação das CO está relacionada com a estratégia competitiva. Segundo este autor, as organizações obtêm vantagem sobre os concorrentes devido a pressões e desafios (fortes concorrentes, fornecedores agressivos e clientes exigentes). Nesta perspetiva, a estratégia e, conseqüentemente, as CO, deve ser definida em função das oportunidades de mercado,

considerando as características e tendências do mercado em que a empresa se insere.

Para Bilhim (2004), a CO é a combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado. As CO são as capacidades que se desenvolvem ao ponto, em que fornecem uma vantagem competitiva para uma organização. Behr *et al* (2010) relaciona-se, acrescentando que as CO devem integrar várias áreas e funções, de forma a atingir um objetivo determinado pelas diretivas estratégicas da organização. Existe uma grande quantidade de conhecimento tácito adquirido através da experiência nas CO (Laakso-Manninen & Viitala, 2007), e por isso as organizações alheias a esta questão, podem irrefletidamente abdicar de competências valiosas para a organização (Prahalad e Hamel, 1990).

As CO podem ser distribuídas de acordo com a contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência, o estágio de maturidade e consolidação e, a relação com o negócio. Quando repartidas pela contribuição para a competitividade e/ou sobrevivência da empresa, podem ser consideradas como básicas (responsáveis pela sobrevivência da organização num determinado mercado), seletivas (diferenciam a organização no espaço de competição onde atua) e essenciais (as CO que, como as seletivas, diferenciam a organização no espaço de competição, porém contribuem para uma posição de destaque)² (Ruas, 2009a *in* Behr *et al*, 2010).

Se as CO são repartidas de acordo com seu estágio de maturidade e consolidação, podem ser analisadas de acordo com o seu desenvolvimento (vão contribuir para o desenvolvimento de novas diretrizes estratégicas na organização) e consolidação (aquelas que já são do domínio da organização, mas que podem sofrer melhorias, para se adequarem às mudanças, recebendo, em função das diretrizes estratégicas atuais da empresa, um destaque especial em função de sua contribuição para a manutenção e expansão dos padrões de desempenho).

Quando identificadas consoante o negócio, as CO podem ser divididas como do negócio (aquelas que exercem impacto direto em processos associados à conceção, produção ou comercialização de bens e serviços) ou de suporte (relacionadas à atividades de controlo, apoio e suporte, importantes para o negócio mas que não

² Segundo Behr et al (2010, em referência a Ruas 2009a), estes critérios de classificação não expressam um processo evolutivo, onde um tipo de competência com menos consistência, evolui para outra mais consistente, mas sim que essas competências podem vir a alterar-se com as mudanças na estratégia da empresa.

apresentam uma ação direta sobre a natureza do mesmo) (Ruas, 2009a in Behr et al, 2010).

Neste seguimento, Laakso-Manninen e Viitala (2007), referem que uma empresa que tenha competências limitadas não consegue ser competitiva, nem ser capaz de identificar oportunidades de negócio cruciais para o crescimento organizacional.

1.2.2 Modelos de Competências

Um modelo de competências é uma descrição detalhada e específica das habilidades e traços, que os colaboradores necessitam para serem eficazes e eficientes numa função (Mansfield, 1996).

Os modelos de GC são parte integrante das práticas de RH. Estes podem ter várias aplicações, como ferramenta de GRH, nas práticas de recrutamento e seleção, no processo de acolhimento e integração, na mobilidade interna, sistemas de remuneração, processo de avaliação de desempenho, e de formação e desenvolvimento (Sousa *et al*, 2006). Podem ainda ser utilizados, e ser uma mais-valia, a nível da seleção, da formação e desenvolvimento, e da liderança o que vai implicar a sua revisão e atualização, devendo estar sempre alinhada à estratégia da organização. No modelo de competências importa não só os saberes técnicos, mas a capacidade de aplicá-los na resolução de problemas e imprevistos no trabalho, remetendo para as características individuais dos trabalhadores (Mansfield, 1996).

Existem vários modelos de competências que podem ser construídos, mas a sua aplicação deve ter em consideração, o caso da organização em questão.

Na literatura são diversas as taxonomias e abordagens aos modelos de competências. Mansfield (1996) descreve três modelos de competências: “*The Single-job Competency Model*” (descreve as exigências de uma função específica e crítica para o sucesso da organização), *The One-Size-Fits-All Competency Model* (descreve um conjunto de competências para uma ampla gama de trabalhadores e *Multiple-Job Approach* (identifica um conjunto de características gerais às funções, funções a título individual, permitindo e facilitando a comparação dos perfis dos colaboradores, facilitando a progressão e mobilização horizontal). Sousa *et al.* (2006), apresentam os seguintes modelos:

- O Modelo *Iceberg*, inclui dois tipos de competências: as que são visíveis, fáceis de observar e de medir - habilidades e conhecimentos, e as que não são visíveis, são de difícil medição - atitudes, comportamentos e traços de personalidade;

- O Modelo DDI, compara o desempenho das organizações que pertencem ao mesmo setor de atividade e as competências que desenvolvem para se manterem competitivas, considerando as pessoas da organização como agentes que alinham os seus objetivos pessoais com os da organização: conhecimentos, motivações e comportamentos;
- O *Modelo Hay-McBer*, distingue as características de quem faz melhor, baseando-se na ideia de que as competências estão nas pessoas - criativas, inovadoras, empreendedoras - alinhando a organização com a sua visão: conhecimentos, as habilidades, atitudes, motivação e traços de personalidade;
- O Modelo Funcional, identifica o desempenho “mínimo requerido” para que uma organização mantenha o nível esperado de produtividade e qualidade, considerando as pessoas da organização como “homem-máquina” - preciso, pontual, estável e previsível;
- Modelo da Organização Científica versus Modelo da Economia do Conhecimento: perspectiva Industrial: Taylorismo/Fordismo.

Relevante será realçar a necessidade de alinhar o Modelo de GC, que se pretende implementar, com a gestão estratégica organizacional. (Sousa *et al*, 2006).

1.3. Gestão de Competências

A GC apresenta-se como uma alternativa aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações. Esta relaciona a estratégia com as competências da organização, e consequentemente, desenvolve as competências funcionais³ e individuais da mesma. Neste contexto, as CO asseguram a realização da missão, da visão e/ou da estratégia da empresa, enquanto as competências funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais da organização. As CI são as que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades (Ruas, 2009 *in* Behr *et al*, 2010; Laakso-Manninen & Viitala, 2007).

A GC é um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais, que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis

³ As Competências Funcionais são as capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macro-processos) da e correspondem às atividades coletivas necessárias a cada área ou função da organização. Podem ser entendidas como a articulação de competências individuais para uma entrega coletiva organização (Ruas, 2009b *in* Behr *et al*, 2010).

(Chiavenato, 2003).

Laakso-Manninen e Viitala (2007), definem a GC como um instrumento que visa salvaguardar e fortalecer a capacidade operacional de uma empresa e a sua competitividade, com base no conhecimento. Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, a nível individual, grupal e organizacional, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (Brandão & Guimarães, 2001). Para Noro, Pauletto e Fialho (2011), a gestão por competências é caracterizada por um modelo de gestão empresarial que enfatiza a dependência entre as CO e individuais, uma vez que são as pessoas que ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as CO e fazem sua adequação ao contexto. Com isso entre todas as mudanças que se verificam no processo de gestão de pessoas, provavelmente a mais abrangente é a tendência de deslocamento no foco dos cargos para o foco das competências das pessoas.

Segundo Tripathi e Agrawal (2014) a GC sustenta a incorporação do planejamento de RH com o planejamento organizacional, possibilitando a avaliação das capacidades dos RH, com base nas suas competências para o alcance da visão, a missão e dos objetivos de negócio da organização. Ainda permite que se criem estratégias direcionadas à criação de planos e programas, que devem ser edificados para colmatar as lacunas.

Assim, projeta-se como um processo contínuo, cuja etapa inicial é a formulação da estratégia organizacional, e como um instrumento diferencial de mercado, que oferece alternativas de gestão eficientes às organizações (Brandão *et al*, 2008).

Conforme Laakso-Manninen e Viitala (2007), a GC vai abranger toda a atividade intencional que promove, desenvolve, regenera e produz, os tipos de competências requeridas pela estratégia da organização. Refere, ainda, que esta tipologia de gestão não incide unicamente sobre a identificação das competências, arranjando formas de desenvolvê-las através da identificação de competências futuras, e tornando-as visíveis à organização através da comunicação ativa.

Ruas (2009b *in* Behr et al, 2010), refere três formas de se abordar a gestão por competências utilizando os conceitos já tratados: orientada para a gestão de pessoas, orientada para a gestão de pessoas com enfoque organizacional e, orientada para a gestão organizacional. Neste estudo, apostou-se na gestão organizacional, por ser mais abrangente.

Apresentam-se duas propostas para as fases de um processo de *design* de uma

GC, encontrando-se a primeira encontra-se dividida em três fases (Kochanski & Ruse, 1996).

A primeira fase, “Planear e Investigar”, abrange algumas atividades de gestão da mudança e um maior enfoque na descoberta de dados que fornecem as pistas para a compreensão das competências atuais e potenciais da organização⁴. A segunda fase, “Estrutura Estratégica”, consiste em analisar os dados recolhidos na primeira fase, e decidir o tipo de estrutura⁵. A terceira, e última fase, “a Implementação”, passa pela obtenção da aprovação do novo *design* pela liderança; nomeação de uma equipa para supervisionar a implementação; desenvolvimento de um plano de comunicação para transmitir as mudanças e as competências associadas ao novo *design*; e pela implementação de mudanças estratégicas. Ou seja, pela definição de empregos e até mesmo contratação de novos talentos.

Estas etapas devem ser complementadas com um feedback para a melhoria contínua dos processos. A constante monitorização e verificação, revisão e modificações, devem ser uma das principais preocupações das organizações, assim como o reinício do ciclo de GC.

Mansfield (1996), sugere que esta manutenção é facilitada pela escolha de *software* adequado e que devem ser os colaboradores dos vários níveis hierárquicos das organizações a colaborarem para a manutenção do sistema. Este sistema deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização, pois a aplicação de um modelo adequado permite uma gestão integrada dos RH (Kochanski & Ruse, 1996).

A segunda proposta, apresentada por Draganidis e Mentzas (2006, *in* Tripathi & Agrawal, 2014), refere que os procedimentos devem passar pela Identificação de competências, através de um processo que permita descobrir as competências necessárias para o desempenho eficaz e eficiente; Pela criação de um modelo de competências, ou seja, que passe pela descrição narrativa das competências para um certo tipo de categoria, trabalho, divisão ou departamento; Deve apresentar-se uma Avaliação de Competência, isto é, um processo de comparação de competências de um indivíduo às de um modelo de competências. Deve ainda passar pela gestão baseada em

⁴ Nesta etapa devem ser definidas as fontes e os métodos a usar, deve ser esclarecida a necessidade de mudança – ênfase na comunicação organizacional - deve ser desenvolvido um plano e uma abordagem para a mudança, deve-se recolher e apreender a informação sobre as competências e deve ainda existir uma mobilização da liderança.

⁵ As organizações precisam de perceber como priorizar as competências na estratégica, core ou exigidas; como escolher o design e determinar as implicações da hierarquização; quais as implicações para a estrutura, para os funcionários, funções e outros aspetos do design; e como implementar e gerir as mudanças.

competências, através da aplicação de um conjunto de competências para a GRH, de modo a que o desempenho além de eficiente, e eficaz, contribua para os resultados organizacionais; Pela conceção de um padrão de competências, através da identificação das habilidades e conhecimentos fundamentais aos colaboradores, e define os níveis de desempenho que devem alcançar, para demonstrar Competência em um segmento específico de trabalho ou função). Por fim, o perfil de competências, que é um documento que descreve o conjunto de competências particular a um grupo ocupacional, cargo funcional, emprego).

Em ambas as propostas de Sistema de GC, verifica-se consistência na proposta das fases de “Identificação e Desenvolvimento de Competências”.

1.3.1. Identificação

Para que a GC obtenha resultados, é imprescindível que sejam identificadas as competências existentes e as competências fundamentais na organização para o funcionamento dos processos (Kochanski & Ruse, 1996; Behr *et al*, 2010).

Nesta fase, é essencial reconhecer e caracterizar de forma clara as CO necessárias ao tipo de negócio da organização (Behr *et al*, 2010). A combinação de competências únicas e individuais dos funcionários podem tornar-se CO (Kochanski & Ruse, 1996), isto é, se alguma CI estiver altamente representada, em muitos funcionários de RH, poderá ser considerada uma CO, sendo útil, mas insuficiente, por si só, para facilitar o *design* organizacional. O conceito já é distinto, mas encontra-se intimamente relacionado com as competências de cada colaborador da organização (Kochanski & Ruse, 1996). É necessário pensar nas competências de forma horizontal, para além das essenciais, posto que é um agente central no *design* organizacional. (Kochanski & Ruse, 1996).

Identificar competências é uma tarefa muito complexa, já que lida com elementos tangíveis e intangíveis de diferentes naturezas (conhecimentos coletivos explícitos e tácitos, práticas de trabalho, culturas de grupos, entre outros).

1.3.1.1. Mapa de Competências

O mapa de competências, abrange um sistema de classificação de competências, incluindo os seus níveis (Laakso-Manninen & Viitala, 2007).

Um esquema de classificação de competências é um modelo que divide as competências em diferentes áreas e deve ser firmemente enraizada nas áreas de competência de uma organização. Serve ainda, para interligar o mapa das competências

peçoais com a análise de competências essenciais da organização, utilizando o mesmo esquema de classificação para ambos (Laakso-Manninen & Viitala, 2007). Conseqüentemente, a classificação progride de classificações estratégicas, e baseadas em tarefas mais amplas, para descrições mais detalhadas de aptidões exigidas, em tarefas individuais. Ao determinar as competências necessárias é ainda fundamental identificar o que é considerado essencial, e a justificação dessa opção (Laakso-Manninen & Viitala, 2007).

Para mapear as competências, as áreas de competência já deverão ter sido identificadas e classificadas, e divididas em diferentes níveis de especialização, de níveis mais baixos para níveis mais elevados podendo-se identificar uma progressão constante desde o iniciante, até ao especialista (Kochanski & Ruse, 1996; Laakso-Manninen & Viitala, 2007).

Além dos níveis de competências, é útil ponderar nas diferentes categorias de competências (Kochanski & Ruse, 1996). As competências das organizações e dos RH podem ser ordenadas em três categorias distintas: Participação do cliente; Invenção e Descoberta; e Efetuar e Cumprir (Kochanski & Ruse, 1996).

O mapear das capacidades e recursos vai servir de base às CO, ou seja, são detalhados os processos de cooperação e interação entre as áreas e as pessoas e, entre os recursos coletivos e individuais da organização, tendo como consequência desta tarefa a definição das competências funcionais. O mapa é o resultado de uma relação que se estabelece na articulação entre as competências individuais, as competências coletivas das áreas e grupos e, as CO (Ruas, 2009b *in* Behr, 2010).

1.3.1.2. Perfis de Competências

A nível da organização, os perfis de competências asseguram que os objetivos delineados sejam atingidos, através de uma definição das competências que garantam produtos e serviços com qualidade e que se possam alcançar de forma rápida (Gomes et al., 2010).

Para Nascimento (2013), um dos autores que mais contribuiu para a temática dos perfis profissionais foi Le Boterf (1990 *in* Nascimento, 2013), que distingue dois tipos de perfis: o perfil real do indivíduo⁶ e o perfil profissional requerido⁷. Refere, ainda, que o conjunto de saberes que podem ser mobilizados em situação de trabalho define as

⁶ Traduz o domínio efetivo dos saberes que o indivíduo possui.

⁷ Define o conjunto de saberes, saber - fazer e saber - ser, que o indivíduo deve teoricamente dominar para poder ter certo emprego.

competências. Estas podem ser de três domínios: Os saberes - fazer técnicos, que referem a operacionalização dos saberes, ou conhecimentos, e integram a utilização dos instrumentos e métodos nos processos cognitivos; os saberes referem os conhecimentos disciplinares organizacionais, sociais, sobre os materiais, produtos e processos; e os saberes - fazer sociais e relacionais que referem as atitudes, qualidades pessoais e relacionais no que diz respeito à disposição para agir, reagir, interagir com os outros e com as situações de trabalho.

A identificação das competências necessárias é feita através da análise e interpretação das funções e das atividades que lhe estão inerentes (Nascimento, 2013). A partir desta análise deduzem-se as competências que deverão ser mobilizadas no exercício da função (Anexo VI). De acordo com Câmara *et al* (2010), a construção de um perfil de competências deverá incluir a identificação das competências genéricas e específicas que integram o perfil da função e o grau de exigência associado a cada competência do indivíduo na perspetiva de que terá um excelente desempenho.

1.3.2. Desenvolvimento de Competências

Os planos de desenvolvimento de competências podem passar pela identificação de *gaps* de CO e apostas na formação, para que a organização consiga melhorar as competências que possui e que são fundamentais para o negócio (modelos de formação estratégica), ou podem desenvolver-se CI (planos de desenvolvimento pessoal). Os planos de desenvolvimento permitem realizar o diagnóstico entre as competências detetadas e as necessárias para que, em última análise, a organização adquira vantagem competitiva (Camara *et al*, 2010).

Para além da formação, também a avaliação de desempenho é parte de um processo contínuo de desenvolvimento de competências, que tem como principal objetivo melhorar o desempenho quer a nível organizacional, quer a nível individual. Assim, é necessário que, de forma regular, seja realizada uma avaliação e revisão das competências (Gomes *et al*, 2010). Na fase de avaliação o objetivo está em avaliar as competências identificadas (Behr *et al*, 2010). A avaliação de competências, e o mapeamento das mesmas, servem como ponto de partida para o desenvolvimento dos RH, no seu nível essencial. Estas fornecem referências importantes para o desenvolvimento, e formulação, de planos de desenvolvimento pessoal (Laakso-Manninen & Viitala, 2007; Behr *et al*, 2010).

1.3.3. Vantagens e desvantagens

A introdução das competências na GRH vai conduzir à melhoria do desempenho organizacional e aumento da capacidade competitiva, pelo seu apoio à mudança cultural, aumento da formação e desenvolvimento de eficácia (Tripathi & Agrawal, 2014). Vai orientar na melhoria dos processos associados como o recrutamento e seleção, redução da rotatividade, clarificar as funções de gestão e as funções especializadas, enfatizar os objetivos de negócio e auxiliar no planeamento de carreiras. Encaminha a que se coopere na análise, identificação e projeção das competências e habilidades presentes, ao auxílio na melhoria da flexibilidade da força de trabalho, apoio à integração de estratégias globais de RH e ao provisionamento de uma base para a remuneração e recompensa (Pickett, 1998 *in* Tripathi & Agrawal, 2014).

Lucia e Lepsinger (1999, *in* Tripathi & Agrawal, 2014) enunciam que os modelos de competências podem auxiliar quanto ao trabalho e expectativas de trabalho; através do auxílio na criação de práticas de contratação eficazes; aumentando a produtividade, na criação de processos eficazes de feedback de 360 graus; fornecendo uma ferramenta que pode ajudar a atender as necessidades a curto prazo; bem como coadjuvar com as necessidades de mudança; e através do alinhamento dos comportamentos com as estratégias da organização, e os seus valores.

As organizações poderão utilizar as informações sobre as competências, para realizar uma análise individual e organizacional; reduzir os custos de formação; melhorar as práticas de contratação; melhorar a retenção; melhorar o desempenho de RH e processos de planeamento do desenvolvimento; e implantar o seu capital humano de forma mais eficaz (Gangani et al, 2006 *in* Tripathi & Agrawal, 2014).

A GC tem emergido como uma nova abordagem, para tornar os colaboradores mais competentes no seu trabalho e fomentar a vantagem competitiva sobre os concorrentes, acabando por ser uma ferramenta eficaz para a melhoria do desempenho organizacional, e individual (Tripathi & Agrawal, 2014)⁸.

Existem, porém, críticas quanto às dificuldades de aplicação, pelas organizações que optam por este modelo de gestão. A necessidade de competências muda pelos impactos do mercado, do negócio, das novas tecnologias e da legislação, o que leva a uma manutenção difícil de um sistema de competências (Kochanski & Ruse, 1996). A segunda complicação prende-se com a identificação das competências, uma vez que é

⁸ O uso de modelos de competências na GRH auxilia a integração das atividades de RH, sendo o elo comum entre a maioria dos subsistemas de RH (Byham, 2006 *in* Tripathi & Agrawal, 2014).

uma tarefa trabalhosa, morosa e criativa (Behr *et al*, 2010). Outro fator que dificulta a adoção destes modelos é a fraca difusão no mercado, o que dificulta a realização de pesquisas salariais, exigindo a utilização de instrumentos de comparação mais elaborados (Orsi & Bose, 2003).

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

2.1. Enquadramento da Câmara Municipal de Lisboa

A CML é uma instituição sem fins lucrativos, com cerca de 9.046 funcionários (CML, 2013b). Inserida na Administração Pública (AP), a sua motivação passa pela satisfação das necessidades dos cidadãos do Município de Lisboa.

Esta instituição regula-se pelos princípios constitucionais aplicáveis à atividade na AP⁹. Este define a organização, a estrutura e o funcionamento dos serviços municipais através de princípios como a desburocratização, a racionalização de meios e eficiência na afetação dos recursos públicos, e a melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado. Estabelece ainda o novo regime jurídico da disposição dos serviços das autarquias locais, impondo a revisão dos serviços das Câmaras Municipais até ao dia 31 de dezembro de 2010.

2.1.1 Reorganização Administrativa

O Município de Lisboa foi, recentemente, alvo de uma Reorganização Administrativa, através da definição de um novo mapa da cidade, de um quadro específico de competências dos respetivos órgãos executivos, bem como dos critérios de repartição de recursos entre o município e as freguesias do concelho.

Esta reorganização administrativa de Lisboa “*obedece a uma estratégia de modernização e de adaptação do modelo de governo da cidade, representa uma concretização do princípio da descentralização administrativa e respeita os princípios da universalidade e da equidade no quadro do relacionamento entre o município e as freguesias do concelho*” (Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro).

O novo mapa da cidade¹⁰ compõe-se na transmutação de 53 para 24 Freguesias¹¹. As Juntas de freguesia passam a integrar um novo agregado de

⁹ Os órgãos representativos do município são a Assembleia Municipal, enquanto órgão deliberativo, e a Câmara Municipal, enquanto órgão executivo. A configuração da estrutura interna das unidades orgânicas e das equipas, encontra-se a cargo do Presidente da Câmara Municipal (Decreto-lei n.º 305/2009, de 23 de outubro).

¹⁰ Consultado em: <http://www.jf-lumiar.pt/noticias/modernizacao-administrativa>.

¹¹ Ajuda, Alcântara, Alvalade, Areeiro, Arroios, Avenidas Novas, Beato, Belém, Benfica, Campo de Ourique, Campolide, Carnide, Estrela, Lumiar, Marvila, Misericórdia, Olivais, Parque das Nações (nova

competências, que se encontravam a cargo dos Serviços do Município, entre os quais, que se referem a título de exemplo, a gestão e a manutenção de espaços verdes, e a aquisição, colocação e manutenção das placas toponímicas¹². Estes processos deram-se com o princípio de que a missão da CML tem que ser global, estratégica e objetiva, sem margem para dúvidas ou interpretações diversas.

2.1.2 Estratégia: “Um compromisso para o futuro da cidade”

A recente orgânica introduz a necessidade de um planeamento ativo das atividades, através de um planeamento global, territorial e sectorial regular. Remete até para a promoção de melhores condições de vida e de desenvolvimento económico, social e cultural da população da cidade de Lisboa, através de diferentes instrumentos de planeamento e programação.

Com o intuito de criar um modelo de governo eficiente, participado e financeiramente sustentável, colocaram-se as seguintes questões estratégicas para o futuro da cidade (CML, 2009):

- *“Como recuperar, rejuvenescer e equilibrar socialmente a população?”*
- *Como tornar Lisboa uma cidade amigável, segura e inclusiva para todos?*
- *Como tornar Lisboa uma cidade ambientalmente sustentável e energeticamente eficiente?*
- *Como transformar Lisboa numa cidade inovadora, criativa e capaz de competir num contexto global, gerando riqueza e emprego?*
- *Como afirmar a identidade de Lisboa, num Mundo globalizado?”.*

Tendo estas questões como ponto de partida, iniciou-se a criação da Carta Estratégica de Lisboa (CML, 2009)¹³, Lx-Europa 2020 (CML, 2012a)¹⁴ e o Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (CML, 2013a). Este último, tem o desígnio de atenuar os riscos de corrupção e infrações conexas, apresentando a Excelência (desenvolver a qualidade, eficiência e eficácia), Imparcialidade e Igualdade (atuar de forma justa, isenta e independente), a Informação e Comunicação (partilhar e difundir informação verdadeira, coerente e transparente), a Inovação e Criatividade (mobilizar vontades, conhecimento e competências) e a Integridade (adotar comportamentos profissionais,

Freguesia - nova área administrativa), Penha de França, Santa Clara, Santa Maria Maior, Santo António, São Domingos de Benfica e São Vicente.

¹² Os critérios de transição dos trabalhadores encontram-se expostos na Deliberação n.º 6/AML/2014, de 22 de janeiro, definidos na proposta n.º 916/2013, da CML.

¹³ Pretende encontrar as melhores soluções e lançar as bases para o futuro da cidade.

¹⁴ Identifica os Objetivos da Estratégia de Desenvolvimento de Lisboa, sinalizando Tipologias e Áreas de Intervenção.

correção, boa-fé, honestidade, respeito e lealdade), como valores que devem ser observáveis nos membros dos órgãos, dirigentes e trabalhadores.

Assim, atualmente, a estrutura orgânica traduz uma mudança significativa na estrutura dos serviços e nos métodos de gestão a implementar.

2.1.3 Estrutura Orgânica dos Serviços

A Assembleia Municipal de Lisboa, em sessão realizada no dia 1 de fevereiro de 2011, aprovou a nova estrutura nuclear dos serviços do Município de Lisboa¹⁵.

Para o desempenho das suas competências, a CML dispõe de uma organização interna dos serviços, composta por Unidades Orgânicas Nucleares - Direções e Departamentos Municipais¹⁶; Unidades Orgânicas Flexíveis – Divisões¹⁷; Equipas de projetos¹⁸, chefiadas por dirigentes, e Subunidades Orgânicas – unidades de apoio à gestão¹⁹, dirigidas por um coordenador²⁰.

O modelo preconizado pela presente orgânica assenta numa lógica de cooperação e partilha de recursos entre os serviços, orientada para objetivos e avaliada pelos resultados. Esta vai estruturar, segundo o Manual de Acolhimento (MA) da CML, um conjunto de unidades transversais às atividades municipais, orientadas para as funções de natureza estratégica, de definição e execução das políticas municipais, de funções programáticas, normativas e de regulação.

2.1.4 Organograma

O organograma da CML, com base na estrutura das organizações, segundo Mintzberg (1995, em Camara *et al*, 2010), apresenta uma configuração em que no vértice estratégico se encontra o Presidente, seguido da Vereação. A nível da linha hierárquica, apresentam-se os Departamentos e Divisões, e no núcleo operacional, os diferentes Serviços (CML, 2011).

Os colaboradores encontram-se divididos a nível de carreiras e categorias:

¹⁵ Despacho n.º 3683/2011, de 3 de fevereiro.

¹⁶ De carácter permanente e são representativas das grandes áreas de atuação do município, que integram e coordenam diferentes unidades orgânicas de âmbito operativo e ou instrumental, agregadas consoante a natureza das atividades e os objetivos determinados pelo executivo no âmbito da Gestão e do desenvolvimentos municipal; aglutinando competências de âmbito operativo e instrumental, integradas numa mesma área funcional.

¹⁷ De carácter flexível, aglutinando competências de âmbito operativo e instrumental integrada numa mesma área funcional.

¹⁸ De carácter temporário visando a concretização de objetivos específicos do Município no quadro de mandatos precisos definidos pelos órgãos municipais.

¹⁹ De carácter flexível que agregam atividades de natureza executiva de aplicação de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, nas áreas comuns e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.

²⁰ Decreto-lei n.º 305/2009, de 23 de outubro.

carreira/ categoria de Técnico Superior, carreira de Assistente Técnico e a carreira de Assistente Operacional. Existem ainda carreiras como informático, bombeiro e polícia municipal (CML, 2013c; CML, 2013d).

2.2. Direção onde decorreu o estágio

A DMRH desempenha funções concernentes aos RH, através da definição de regras aplicáveis e da prestação de serviços de apoio ao trabalhador, tendo ainda a função de apoiar o exercício das competências próprias dos dirigentes em matéria de RH.

Para alcançar a visão de “tornar a CML um empregador de excelência, com uma força de trabalho criativa e envolvida na governação da cidade”, a missão da DMRH passa por desenvolver e coordenar a implementação de estratégias e práticas de GRH, numa perspetiva de partilha de recursos, atuando em parceira com os serviços municipais para otimizar o desempenho individual e organizacional. É deste modo responsável por sugerir estratégias, política e medidas de gestão, bem como garantir o planeamento de efetivos e perfis à afetação de recursos e a prestação de alguns serviços a unidade orgânicas que devam ser garantidos, centralmente, para uma maior eficiência e eficácia dos processos.

A DMRH apresenta um conjunto de valores que exprimem o sentido de compromisso, e em prol de cumprir com a sua missão, sendo estes o serviço público (orientação para o cliente), Inovação (estimulação da aprendizagem, criatividade e proatividade), Desenvolvimento (apoiar, desenvolver e valorizar as pessoas), Colaboração (transversalidade de recursos e transição de saberes), Transparência (definição, avaliação e divulgação de resultados) e Responsabilidade Social (assegurar boas condições, conhecer as necessidades e adotar medidas de apoio aos colaboradores).

As funções da DMRH passam pela Promoção do desenvolvimento integrado da organização e a valorização dos RH; Gestão do Mapa de Pessoal; Conceção e apresentação do Plano Anual de Desenvolvimento dos RH; Elaboração da proposta de orçamento anual dos RH; Acolhimento, informação e encaminhamento dos trabalhadores em matéria de RH; Implementação e promoção das políticas de avaliação dos desempenhos; Promoção da racionalização dos métodos de trabalho; Promoção, coordenação e articulação das parcerias com a Divisão de Pessoal dos SMAS; Confirmação da atividade regular de informação interna relativa à gestão de RH; Elaboração, anual, do Balanço Social dos Serviços Municipais; Prossecução do apoio

social aos trabalhadores da autarquia e suas famílias, desenvolvendo programas de apoio específicos para o efeito; gestão do funcionamento dos equipamentos de apoio social aos trabalhadores do município (Despacho nº3683/2011, de 3 de fevereiro)²¹.

2.2.1 Estrutura Orgânica da DMRH

A DMRH²² apresenta uma configuração vertical hierarquizada (CML, 2011). A Direção encontra-se facionada no DGRH, Departamento de Desenvolvimento e Formação e no Departamento de Saúde, Higiene e Segurança. O DGRH é composto por três unidades orgânicas flexíveis fundamentais, nomeadamente a Divisão de Avaliação de Desempenho; Divisão de Gestão de Processo e Remuneração e a Divisão de Planeamento e Gestão de RH (DPGRH), afigurando-se, esta, a mais relevante pelo fato de ser onde decorreu o estágio.

2.2.2 Estratégia e Objetivos da DMRH

A estratégia de RH, da DMRH, tem em conta as necessidades da organização, as expectativas das partes interessadas e as tendências do ambiente extremo²³. Esta tem em vista abordar três prioridades de atuação. Em primeiro lugar “apoiar o governo da cidade aberto e participativo”²⁴, a segunda passa por “implementar um novo modelo organizativo dos serviços municipais”²⁵ e, por último, prioriza-se “mobilizar recursos para lidar com a crise”, que limita de forma significativa a capacidade de atuação das entidades públicas, também na área da gestão (carta estratégica da DMRH).

Para lidar com as prioridades supracitadas, partiu-se para a definição dos objetivos estratégicos e identificação de indicadores de monitorização.

Os objetivos estratégicos estão patentes na carta estratégica da DMRH e encontram-se associados a indicadores-chave, que permitem avaliar o seu grau de

²¹ A DMRH dispõe de serviços, como a carta de competências, a afetação, a mobilidade, a rede colaborativa, o plano de desenvolvimento de competências e a avaliação de resultados, para promover a eficácia dos processos organizacionais.

²² Despacho nº3683/2011, de 3 de fevereiro.

²³ Esta foi elaborada com base na leitura do ambiente organizacional e na realização de questionários a interlocutores privilegiados, nomeadamente os dirigentes, sindicatos, trabalhadores da DMRH e eleitos. Foram identificados os pontos fracos e fortes da Gestão Municipal com relevância para esta área, bem como as oportunidades e ameaças da Gestão de RH da CML, provenientes do ambiente externo (carta estratégica da DMRH). Seguidamente confrontou-se o cenário atual em matéria de RH - políticas, programas e práticas da CML - com a visão, para identificar os diferenciais que constituíam as prioridades de intervenção.

²⁴ Através do envolvimento dos cidadãos nos processos de governação da cidade, o que exige aos serviços municipais um modo de atuação, substancialmente diferente, que passa por planear, executar e avaliar a atividade dos serviços municipais em parceria com os próprios cidadãos. Esta nova metodologia exige novas formas de pensar nos projetos e novas competências operacionais.

²⁵ Através da mudança na cultura, da desburocratização, da simplificação administrativa, da eficiência na afetação dos recursos e da avaliação dos resultados

concretização e que se desdobram, anualmente, em objetivos operacionais, concretos e mensuráveis. Estes são: 1) melhoria da atratividade do ambiente de trabalho, que tem associada a taxa de satisfação dos trabalhadores e a taxa de absentismo; 2) provisão da força de trabalho da CML com as competências adequadas ao novo modelo organizacional, que é mensurável através do nº de unidades orgânicas com carta de competência e a taxa de formação alinhada; 3) aumento do trabalho cooperativo, que tem como indicadores, o n.º de trabalhadores colocados em “mobilidade colaborativa” e o “n.º de iniciativas de gestão do conhecimento”.

2.2.3 Indicadores

No seguimento da reestruturação, decidiu-se monitorizar os indicadores definidos, com o objetivo de ter informação quanto ao sucesso do processo de afetação dos trabalhadores à nova estrutura.

Os indicadores foram a Taxa de afetação de trabalhadores do mapa de pessoal do Município à nova estrutura orgânica (100%); a Taxa de satisfação das preferências manifestadas na Bolsa (84%); Taxa de trabalhadores com mapeamento de competências realizado através de entrevista (de entre o universo dos trabalhadores provisoriamente afetos ao DGRH: 72,2%); Taxa média de satisfação das necessidades críticas (100% até 31 de junho de 2013); Número de equipas transversais constituídas (10); e o Número de trabalhadores afetos a equipas transversais (646 - 6,8% do efetivo).

Importa ainda relevar que foram encontrados dois fatores críticos de sucesso da nova forma de GRH: Consolidação do modelo de GRH como responsabilidade partilhada e a Introdução do modelo de GC (Anexo I).

2.2.4 Gestão de Competências

A reorganização dos serviços assinalou o modelo de gestão implementado, nomeadamente quando se iniciou o processo de afetação, com implicações para a gestão dos RH, particularmente na constituição de equipas transversais de suporte e áreas essenciais para o exercício dos serviços.

A introdução de um modelo de GC permite que os trabalhadores sejam colocados conforme as competências detidas nos lugares certos, para desempenhar as atividades necessárias, contrariamente aquilo que era observável no perfil profissional característico. Revela-se um modelo estratégico, porque permite alinhar o desenvolvimento de CI com as CO, necessárias ao cumprimento dos programas (governo e da cidade), subjacentes á nova estrutura orgânica.

Para que este modelo seja exequível, deve existir uma articulação entre os dirigentes, uma definição das competências necessárias ao favorável desempenho das atividades, deve realizar-se um diagnóstico para conhecer as competências existentes e desenvolver as competências necessárias através de ações de formação, e de outros meios inovadores. Isto deve verificar-se, de forma a assegurar a sua transversalidade e racionalização, desenvolvimento do talento dos colaboradores, participação ativa e motivação.

Deparando-se com a necessidade de desenvolver as competências dos indivíduos e das equipas, foram desenvolvidos três projetos: “Boas práticas RH”, “Informação RH” e “Função RH”.

2.2.4.1. Boas Práticas de RH

Gestão de Desempenho

Gerir o desempenho requer o planeamento prévio do trabalho, onde devem estar explanados os objetivos e respetivas prioridades de atuação anual do serviço e a sua operacionalização, a nível das equipas e dos trabalhadores. Exige ainda, que se faça um controlo periódico e a avaliação dos resultados alcançados, no final do ciclo anual de gestão. O sistema adotado para a Gestão de Desempenho é o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Decreto Regulamentar nº 18/2009, de 4 de setembro). Este sistema é composto pela Avaliação de serviços, através do SIADAP 1, pela avaliação individual de dirigentes SIADAP 2 e dos trabalhadores, SIADAP 3.

O SIADAP inicia-se com o planeamento, que começa pela definição de objetivos do serviço, seguido pelos objetivos dos dirigentes e pelos objetivos dos trabalhadores (Portaria nº1633/2007, de 31 de dezembro). Permite, desta forma, que todos os colaboradores sejam avaliados de forma coerente e transparente, pelo contributo dedicado aos resultados alcançados e pelas competências demonstradas, e evidenciadas por comportamentos concretos²⁶.

Afetação de trabalhadores

O novo modelo de gestão propõe a afetação flexível dos colaboradores, em função das necessidades do serviço e, simultaneamente, o desenvolvimento e realização

²⁶ A intranet da CML contém um separador onde dispõe informação, sobre o SIADAP, a título informativo, para uma melhor compreensão do processo de Gestão de desempenho na CML, desde o planeamento das atividades à avaliação, e informação sobre o sistema de apoio desenvolvido, denominada Comunidade de Aprendizagem Gestão do Desempenho.

profissional e pessoal, de cada indivíduo. A afetação municipal realizou-se em duas fases. Na primeira fase, efetuou-se um estudo, onde se reconheceu a necessidade de conhecer os serviços em termos de perfis profissionais e de números estimados de trabalhadores necessários, para executar as competências estabelecidas na orgânica. Na segunda fase, identificaram-se as preferências e os perfis dos trabalhadores, através da abertura de uma bolsa de preferências e da realização de entrevistas individuais. O objetivo foi articular, da melhor forma possível, as necessidades dos serviços, definidas por perfis profissionais, com a vontade e motivação manifestadas pelos trabalhadores.

De referir que se deve conceber um diagnóstico da situação interna, das expectativas dos clientes e dos recursos a dispor, de forma cíclica.

2.2.4.2. “Informação RH”

A comunicação na CML é um espaço de constante interação, disponível para o diálogo com os munícipes e cidadão. Dá a conhecer a sua atividade de gestão da cidade, informa com verdade e transparência, recebe e integra a intervenção cívica, as sugestões, os reparos e as críticas.

O plano de comunicação é consequente da reestruturação dos serviços municipais, refletido a nível das competências (centralização do trabalho na área da comunicação num único serviço), a nível dos novos desafios (decorrentes da criação das unidades territoriais) e da resultante necessidade de criar proximidade com o colaborador e com o cidadão.

A instituição disponibiliza uma base de comunicação, como o iRH²⁷ e a Intranet²⁸. Disponibiliza, ainda, os contactos dos trabalhadores e serviços, através do menu “meios e recursos” e permite aceder a todas as aplicações informáticas utilizadas pelos trabalhadores do Município”; a Revista Municipal - LISBOA²⁹; o Boletim Municipal³⁰; o Site da Câmara Municipal de Lisboa³¹ e a Agenda Cultural³².

Para a CML, utilizar os canais de comunicação de forma a apoiar, incentivar e desenvolver todas as formas de intervenção existentes, é não só um dever mas também

²⁷ Newsletter mensal, enviada a todos os trabalhadores da CML com o recibo do vencimento, onde se divulga a legislação, iniciativas e projetos no âmbito dos Recursos Humanos.

²⁸ Plataforma digital que reúne um vasto conjunto de informação das principais áreas da CML, nomeadamente, finanças, recursos humanos, informática, e atendimento.

²⁹ Publicação trimestral, em formato de papel e digital, que divulga Lisboa, iniciativas e projetos que são promovidos na cidade.

³⁰ Publicação oficial, com edição semanal, onde são publicadas as resoluções dos Órgãos do Município: despachos, anúncios, avisos e editais.

³¹ Disponibiliza informações para quem vive, trabalha, visita e investe em Lisboa.

³² Publicação mensal, disponível em formato de papel e digital, que reúne toda a informação da oferta cultural da cidade de Lisboa.

uma Competência. Encontra-se, inclusive, a inovar e a conquistar reconhecimentos importantes neste campo, tendo sido reconhecida com o Prémio Excelência³³, atribuído pela revista RH Magazine, na Edição dos prémios RH/2014, e o Prémio OCI³⁴, atribuído pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa.

Em suma, a comunicação na CML além de inovadora, tenta promover uma cultura de conhecimento e de entreajuda.

2.2.4.3. “Função RH”

A Função RH é uma das funções identificadas, com a reestruturação dos serviços, como função transversal e sua implementação tem sido apoiada pela DMRH, junto de todas as unidades orgânicas.

Estas funções têm como missão uniformizar a execução das atividades comuns, a todas as orgânicas e necessárias ao funcionamento dos serviços, abrangendo as atividades na área da gestão de pessoas que constituem Competência de todas as unidades orgânicas municipais. Esta implementação exigiu a identificação de um conjunto de atividades, que requereram a articulação da DMRH com cada uma das unidades orgânicas para a uniformidade das tarefas.

A DMRH define as regras, e os instrumentos a empregar na execução das atividades, porém nem todas as atividades são da sua exclusiva Competência, dado que são competências de todas as unidades orgânicas, mas devem ser exercidas de acordo com os padrões estipulados. Isto permitiu satisfazer a necessidade de definição de responsabilidades, da sequência e dos prazos para a realização de cada tarefa, bem como os instrumentos a utilizar.

A identificação e definição dos serviços a prestar, foram possíveis através de questionários aos dirigentes, de *focus groups* com os trabalhadores, de reuniões com os diretores municipais, através da comunidade de aprendizagem e pelas estatísticas do atendimento. De seguida, definiram-se de dezassete serviços providos pela função RH, distribuídos, por oito áreas serviços funcionais³⁵. Os serviços são essenciais, pelo apoio

³³ Edição dos prémios RH/2014, atribuído pela revista de recursos humanos RH Magazine, que vem reconhecer o mérito da Câmara de Lisboa na Gestão dos seus recursos humanos, destacando a diversidade, complementaridade e alinhamento estratégico dos vários projetos.

³⁴ Melhor estratégia integrada de comunicação interna, atribuído pelo Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa, que reconheceu as boas práticas de estratégia, inovação e comunicação interna.

³⁵ Estes serviços foram a nível da remuneração (notas de ocorrência e regras de preenchimento), Gestão do tempo de trabalho (relatórios de relógio biométrico), acidentes de trabalho (a descaracterização do acidente, feedback do processo de acidente e participação do acidente), situação jurídica do trabalhador (acumulação de funções), avaliação de desempenho (apoio no desdobramento do SIADAP

ao exercício das competências dos dirigentes em matéria de RH, pelo benefício direto para os trabalhadores e constituem uma mais-valia para as orgânicas.

A DMRH garante os serviços na área da comunicação, através da *Newsletter RH* (divulgação mensal pela DMRH, a todos os dirigentes) e da nova área na Intranet – Função RH (mantém os dirigentes e trabalhadores da função RH, informados das políticas, atividades, eventos, ações, serviços procedimentos e produtos RH).

O objetivo destes colaboradores é respeitar as diretrizes da DMRH, que se encontram clarificadas numa ficha de orientação técnica, orientada por serviço, através da uniformização dos processos. A uniformização passa por apresentar e garantir objetivos, e resultados esperados, garantir as atividades propostas, verificar os mecanismos de relacionamentos, monitorizar o serviço, expor e garantir os documentos e os instrumentos de apoio, e garantir que se faz o correto enquadramento jurídico dos processos. Os colaboradores que exercem esta função são avaliados, e dependentes, pelas unidades orgânicas onde anteriormente se encontravam.

2.2.5 Outras atividades da DMRH

Outros projetos da DMRH, que importa revelar, são a carta de competências, a Rede Colaborativa, o relatório de necessidades de RH, relatório de gestão de 2013, *input* RH, constituição de atendimento de RH, a reforma administrativa, foi pedido apoio jurídico, dinamização das equipas de trabalho e reorganização do trabalho de uma das divisões.

A carta de competências permite identificar as CI imprescindíveis ao bom desempenho de cada serviço, tendo em consideração a sua missão. Este instrumento possibilitará a adequada afetação das pessoas aos diferentes serviços e identificar a formação composta com as necessidades de desenvolvimento das competências críticas para cada serviço.

O relatório de necessidades tem como objetivo caracterizar as necessidades de RH por carreira e área, as reafectações internas em cada unidade orgânica, os recursos a reafectar a outros serviços, bem como indicar as necessidades e propor medidas que autenticam uma resposta eficiente na adequação da força de trabalho às necessidades dos serviços. Os *inputs* RH têm na sua constituição a evolução do número de trabalhadores, o recrutamento de trabalhadores sem relação jurídica de emprego público

1 para o SIADAP 2, boas práticas para a construção de objetivos e apoio técnico na aplicação de requisitos legais no SIADAP), a formação (inscrição em ações de formação, certificação, justificação de faltas e convocatória) e a colocação de estagiários (operacionalização do plano de estágios e identificação da capacidade de acolhimento aos estagiários).

e questionários do INE. A DMRH tem o papel de definir objetivos (através de instrumentos como o plano e relatório de atividades), de identificar trabalhadores, de desenvolver competências e monitorizar e avaliar (Saber o que fazer; Saber com quem fazer; Saber como fazer; Saber se está a fazer bem), tendo sempre como trilhos orientadores o programa de governo da cidade, a sua missão e visão, os valores e a estratégia.

3. Estágio

3.1. Enquadramento e Objetivos

O estágio na DPGRH, da DMRH, teve a duração de trinta e duas semanas, entre 6 de novembro de 2013 a 6 de junho de 2014. Como referido anteriormente, a orientação ficou ao cargo da Dr.^a Isabel Castela.

A DPGRH agrega o Núcleo de Desenvolvimento Organizacional, que integra seis colaboradores e o Núcleo de Contratação, constituída por quatro trabalhadores. O Núcleo de Desenvolvimento Organizacional é responsável pela coordenação e supervisão dos processos de planificação, controlo interno e desenvolvimento organizacional, para a implementação de uma gestão estratégica. Já o Núcleo de Contratação assegura o tratamento de processos de contratação e mobilidade de pessoal, tratamento de candidaturas e auxilia na gestão de carreiras.

Durante o período de integração no DPGRH foram estabelecidos dois objetivos: adquirir competências no âmbito do planeamento e dos processos administrativos da GRH, nomeadamente no plano das competências, e acompanhar o dia a dia de uma prestigiada Instituição Pública.

3.2. Fases iniciais do estágio

Após um pedido de estágio, procedeu-se a uma entrevista com a Diretora da DMRH e com o diretor do DGRH. Durante essa entrevista, abordou-se a situação da CML e, brevemente, os processos inovadores desta instituição, tendo-se proposto a estadia no DGRH, de modo a presenciar os procedimentos diários dos RH, numa perspetiva de gestão dos processos. Duas semanas depois, procederam ao contacto para se iniciar o estágio. É relevante, salientar a celeridade de todo este processo.

No acolhimento, procedeu-se à apresentação das diferentes divisões e colaboradores, presentes no edifício, no sentido de promover a minha inserção. De seguida, procedeu-se á atribuição de um espaço de trabalho e material, facultado um computador e entregue um MA.

O MA é um instrumento facilitador do acolhimento, integração e socialização de novos colaboradores, que dá a conhecer a informação genérica de funcionamento da divisão, onde se encontram dispostas algumas regras e valores partilhados, procedimentos, normas e os serviços. O disposto no manual tem o intuito de guiar, explicar os processos e o funcionamento da Divisão, podendo ser um agente de sucesso na criação de um ambiente de trabalho cooperativo, com reflexo ao nível do desempenho.

3.3. Atividades previstas e realizadas

As tarefas previstas, ao longo das trinta e duas semanas, incidiram no conhecimento e participação no planeamento da gestão de RH; Planeamento e afetação de trabalhadores; Elaboração e conceção de matriz de competências por atividades das unidades orgânicas; Elaboração de relatórios de atividade; Elaboração de relatórios da DGAL e dos seus indicadores.

Estas tarefas foram consideradas, de forma a desenvolver os conhecimentos apreendidos durante a formação académica, colaborar com o meu *know-how*, e pelo gosto pessoal por esta temática.

Devido á passagem das competências da CML para as juntas de freguesia, as atividades realizadas foram díspares das previstas. As tarefas realizadas foram:

- Conhecimento, Planeamento e Afetação de trabalhadores;

Esta atividade tinha como objetivo transmitir aos colaboradores, com as competências indicadas, os diversos concursos de mobilidade interna abertos. Incidiu sobretudo na notificação de colaboradores quanto às datas, locais e materiais passíveis de utilizar nos exames escritos. Caso os colaboradores superassem para a fase seguinte, a da entrevista, teriam que ser igualmente informados da data, hora e local.

Os concursos que decorreram, durante a estadia, foram nas categorias de assistentes técnicos e técnicos superiores, incidindo nas áreas foram as de apoio à gestão, sociologia, história, biblioteca e fiscalização.

As informações dos concursos encontravam-se dispostas na INTRANET da CML, no entanto, os colaboradores eram notificados por via telefónica e via carta registada, de forma a criar uma cultura de proximidade. Para providenciar estas informações, tinha que ter conhecimento dos procedimentos.

Para aceder às informações referidas, os colaboradores teriam que aceder à página da CML, em «www.cml.pt», aceder ao separador dos RH, em carreiras.

- Introdução de *curriculum vitae* na base de dados;

Neste momento, o recrutamento externo encontra-se vedado na AP, mas existe sempre a receção de candidaturas espontâneas. Eventualmente, se voltar a abrir concurso, as candidaturas poderão ser consideradas. Todas as candidaturas foram introduzidas no sistema da DMRH, de forma a serem utilizadas em caso de necessidade.

- Participação em Atividades promovidas pela DMRH, para os seus colaboradores;

Dinamismos como maratonas, convívios, montras de talentos onde os colaboradores podem expor a sua arte, feiras de talentos, aulas de terapia do riso e a semana do bem-estar, foram algumas das muitas atividades em que participei.

- Formações;

Ao longo deste tempo, participei em diversas ações formativas, relevantes para um entendimento mais aprofundado sobre a temática das competências e dos processos da AP. A primeira, 5 de dezembro de 2013, foi um Seminário sobre as Estratégias e Práticas utilizadas na Saúde Ocupacional na Administração Pública”.

Este seminário incidiu sobre as boas práticas que se tem vindo a praticar em outros Municípios. Outra, passou por um *workshop* promovido pela Galileu, com a temática “*Soft Skills*: uma chave para o futuro”, onde foi abordada a importância das *soft skills* nas organizações, forma de identificar e de as valorar.

Por último, a Expo RH, 12 e 13 de março, cuja temática foi “O poder do *Engagement* : Liderança, Criatividade, Talento, Inovação”. Os grandes temas deste ano foram: ”Liderar para competir”, “criatividade na adaptação à mudança”, “*Engagement*: inovar na motivação e compromisso” e “desenvolver e reconhecer os seus talentos” (Anexo II).

- Investigação para o Perfil de Competências do Atendimento;

A minha colaboração incidiu sobre a investigação de material, leitura de dados de entrevistas realizadas ao pessoal de atendimento, e pesquisa teórica sobre o assunto. Relativamente à pesquisa, foram utilizados artigos facultados pela minha orientadora, para a realização deste trabalho, material utilizado em formações da divisão e *papers* de formadoras, que desenvolvem bem esta temática.

As entrevistas e os dados facultados datam a 2010, altura em que se realizou este mesmo trabalho. Foram também utilizadas, como base, os perfis de competência da função jurídica e secretariado. Importa referir que é um dos perfis que se encontra em desenvolvimento, na DPGRH.

- Elaboração de relatórios relativos a formações assistidas;

Elaborei relatórios referentes a ações de formação, em que participei, com o intuito de serem divulgados pelos colegas, com interesse pelas temáticas (CML, 2013c).

Análise Crítica e Conclusão

A CML, como está expresso, vem realizando um trabalho notável e dinâmico na atualização dos processos administrativos. As boas práticas têm reforçado e traduzido uma vontade de mudança significativa, não só na estrutura dos serviços como no método de gestão implementado. Os conceitos de “competências” e “comunicação partilhada” ou de “desenvolvimento sustentável dos RH ” têm vindo a fazer parte da linguagem da CML, o que a remete para uma cultura de comunicação e desenvolvimento.

As políticas de RH incidem num alinhamento vertical e integração horizontal, com a missão, os objetivos estratégicos e as práticas de RH. Esta é uma das questões fulcrais para que todos os colaboradores prossigam os objetivos organizacionais, todos alinhados para o mesmo fim. Foi essencial verificar o quanto é crucial definir e compreender os objetivos, a missão, a visão e a estratégia da organização, secção e tarefas onde nos inserimos, e ainda estabelecer as competências necessárias para que estes sejam cumpridos.

Ligados à ideia de uma eficaz GRH e à utilização de meios que permitam uma maior proximidade entre todos, a definição dos perfis de competências irá assumir um papel essencial na adaptação das CI às estratégicas da organização. Estes perfis, encontram-se em desenvolvimento na CML e o seu propósito passa pela criação de uma melhor capacidade de adaptação e de resposta á envolvente. A DMRH encetou um conjunto de medidas, com vista ao desenvolvimento de metodologias e instrumentos de gestão eficazes e eficientes. Um dos pontos críticos desta mudança é a função RH e as funções transversais.

É importante evidenciar o trabalho desenvolvido na CML, no âmbito da comunicação. Desde a utilização de diferentes canais de comunicação, para apoiar, incentivar e desenvolver o trabalhador, através de uma teia de comunicação eficiente á

rede colaborativa, de que se destaca a clara definição e orientação de objetivos. De enaltecer o conceito que a DMRH desenvolveu ao nível do material de apoio administrativo, nomeadamente cadernos, blocos, calendários e estojos diferentes, todos com dizeres, quanto aos valores, estratégia, missão, visão e objetivos da DMRH. Este tipo de medida provoca a interiorização, de forma involuntária, por parte dos colaboradores, pela sua utilização constante.

De salientar a importância do líder neste processo. Os colaboradores apontam como fator crítico de sucesso a liderança, nomeadamente a confiança que transmite aos trabalhadores, o que reforça a motivação para a mesma jornada, porque a chefia os motiva a “caminhar”.

O tema das competências, e consequentemente o estágio, foi uma escolha estimulada pelo gosto pessoal, por ser uma temática que me tem despoletado uma crescente curiosidade de investigação e perceção. Surge como uma necessidade de abraçar um novo desafio, que me permitisse uma reconversão profissional para a área de GRH e o aprofundar de conhecimentos e competências.

O estágio, pode afirmar-se, assim, como uma experiência positiva pela oportunidade de aprender numa instituição como a CML, no contexto da DMRH responsável pela resolução, análise e identificação diária de problemas, onde ocorre grande parte do acompanhamento e planeamento de RH. Foi gratificante motivar alguns colaboradores a realizarem os exames, para progressão de categoria e ouvir a reação de satisfação de muitos deles, quando notificados. Este procedimento que trará naturalmente consequências financeiras afigura-se, acima de tudo, cativante, por se tratar o trabalhador como um ser individual, já que todos os contactos são canalizados para o individuo, com naturais reflexos na motivação do trabalhador. Usufreí da oportunidade de observar novas realidades e a possibilidade de participar e assistir à organização variada de convívios, atividades à hora de almoço, exposições e, também, atividades de grupo fora do horário laboral, criadoras de um ambiente familiar, de comunicação e de descontração, o que ajuda à redução do *stress*. Desfrutei ainda de formações essenciais para a minha formação, onde beneficiei da troca de ideias com indivíduos da área dos RH, contactei com estudos e inovações nesta temática.

Enfatiza-se, contudo, o reflexo negativo que a passagem de competências do Município, para as Juntas de Freguesia, em curso, provocou no decorrer do estágio, nomeadamente no acompanhamento e distribuição de tarefas, que obtive por parte dos colegas e dirigentes.

Este estágio permitiu aprender mais sobre gestão de competências a nível de planeamento, investigação e estratégia.

A GC tem vindo a despoletar curiosidade de investigação e perceção, devido á sua crescente importância no conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores, na necessidade de tratar os colaboradores de forma individualizada, isto é, ter em consideração as diferentes capacidades, habilidades, formações e características. Não deve existir maior recompensa que desenvolver um colaborador, identificar as suas competências técnicas, relacionais e sociais, e analisa-las de modo a aproveitar os potenciais camuflados, ou ainda não reconhecidos.

A GC é um tema vastamente discutido pelos académicos e investigadores, tornou-se necessário seleccionar a trajetória mais adequada para não comprometer o raciocínio lógico do trabalho, uma vez que os conteúdos dependem da perspectiva analisada e uma má escolha poderá comprometer a estrutura do trabalho. A bibliografia existente sobre a temática das competências é extensa, o que dificultou a escolha das linhas orientadoras do trabalho.

A gestão dinâmica dos RH passa pela inclusão, investigação e adaptação de modelos e estruturas flexíveis, que sejam facilmente adaptáveis às necessidades externas, internas e principalmente dos RH. Tem vindo a comprovar-se que a abordagem estratégica baseada na GC é decisória no apoio á mudança, quando orientada para a comunicação e *feedback*, como foi até perceptível no decorrer do estágio.

Em suma, as organizações começam a abranger o ativo valioso que são as pessoas e a GRH tem impacto no desempenho organizacional, para isso precisam de equipas eficientes, eficazes e motivadas de modo a que se possam atingir resultados. A qualidade dos colaboradores, isto é, as suas competências, começa a tornar-se central, e é preciso referir que esta não acolhe exclusivamente as capacidades técnicas, mas também características como os valores, as motivações, personalidade e mesmo as capacidades relacionais.

Bibliografia

- Behr, A.; Corso, K. B. ; Freitas, H.M.R; Martens, C.S.P. & Eggers, I. (2010) Mapeamento de Competências na Pequena Empresa de Software: O Caso da ABC Ltda. *XXXIV Encontro da ANPAD*: Rio de Janeiro
- Bilhim, J.A de Faria, (2009). *Gestão Estratégica de RH* , (4ªed). Lisboa: ISCSP.
- Bilhim, J.A de Faria, (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Brandão, H., Zimmer, M., Vinício, M., Pereira, C., Marques, F., Costa, H., Carbone, P., & Almada, V. (2008). Gestão de Desempenho por Competências: Integrando a Gestão por Competências, o Balanced Scorecard e a Avaliação 360 Graus. *RAP*, 42 (5): 875-898.
- Brandão, H. & Guimarães, T. (2001), Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?, *RAE – Revista de Administração de Empresas* 1: 8-15.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: RH e Sucesso Empresarial*, (4ªed). Alfragide: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando Pessoas*, (4ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (2ª ed). Porto: Edições Silabo.
- Gorsline K. (1996). A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker’s Children. *Human Resource Management*, 35(1): 53-66.
- Gouveia, J. (2007). Competências: Moda ou Inevitabilidade? *Revista Saber e Educar*, 12:
- Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. (2007). *Competence Management and Human Resource Development: A Theoretical Framework for Understanding the Practices of Modern Finnish Organisations*. Haaga-Helia Publication Series: University of Applied Sciences.
- Mansfield, R. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35: 1-7.

- Nascimento, G. (2013). *Perfis*. Conferencia proferida no âmbito das Aulas de Mestrado Executivo “Controlo de Gestão e da Performance, na unidade Curricular Gestão de pessoas e Comportamento organizacional”, no INDEG, no ano letivo de 2012/2013 (Texto policopiado).
- Noro, G. B.; Pauletto, M. & Fialho, B. (2011). Alinhamento Entre CO e Individuais: um Estudo de Caso. VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
- Orndoff, K. (2002). Developing Strategic Competencies: A Starting Point, *The Information Management Journal*, July/August Vol. 36 No. 4:58
- Orsi, A. & Bose, M. (2003) Gestão por competências: Modelos e Abrangência. *Revista de Psicologia*. Universidade Federal do Ceará, V.21 (N.1/2): Fortaleza
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-93.
- Ramlall, S. (2006). Identifying and Understanding RH Competencies and Their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, 11 (1): 27-38.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of management journal*, 43 (1): 9-25.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão dos RH*, (4ª ed). Lisboa: Lidel.
- Tripathi, K. & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4): 349-356.
- Kochanski, J. & Ruse, D. (1996). Designing a Competency-Based Human Resources Organization. *Human Resource Management*, 35(1): 19-33.
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996) Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions. *People and Strategy*, 19(4): 48-58.

Webgrafia

- Cerejo, J. (2013). Principal objetivo da reestruturação da CML não foi atingido, diz comissão In <http://www.publico.pt>. Acedido em 20 de junho de 2014, em <http://www.publico.pt/local-lisboa/jornal/principal-objetivo-da-reestruturacao-da-cml-nao-foi-atingido-diz-comissao26673082>.
- CML (2009). Carta Estratégica de Lisboa 2010-2024 - um compromisso para o futuro da Cidade In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 30 de maio de 2014, em <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal/carta-estrategica>.
- CML (2011). Organograma da Câmara Municipal de Lisboa In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 30 de maio de 2014, em <http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/galeria/OrganogramaCML.pdf>.
- CML (2012a). Lx-Europa 2020 - Lisboa no quadro do próximo período de programação comunitário In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal/transparencia/lisboa-2020>.
- CML (2012b). Lx-Europa 2020 - Principais aspetos a ter em conta na conceção e negociação do acordo de parceria: a perspetiva de Lisboa In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em <http://www.cm-lisboa.pt/municipio/camara-municipal/transparencia/lisboa-2020>.
- CML (2012c). Regulamento de Estágios do Município de Lisboa (REML) In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em <http://www.cm-lisboa.pt/regulamentos>.
- CML (2013a). Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Transparencia/Plano_Prevencao_Riscos_Gestao_2013.pdf.
- CML (2013b). Balanço Social In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Recursos_Humanos/Balanco_Social/Balanco_Social__2013_final.pdf.
- CML (2013c). Mapa de Pessoal do Município de Lisboa para 2014 In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em <http://www.cm-lisboa.pt>.

lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Recursos_Humanos/Mapa_de_Pessoal/Mapa_de_Pessoal_para_2014x.pdf.

CML (2013d). Nota Explicativa do Mapa de Pessoal do Município de Lisboa para 2014 In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Recursos_Humanos/Mapa_de_Pessoal/Sum%C3%A1rio_executivo_mapa_de_pessoal_2014.pdf.

CML (2013e). 3.º Suplemento ao Boletim Municipal N.º 1035, da CML - Mapa de Pessoal do Município de Lisboa para 2014 In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Recursos_Humanos/Mapa_de_Pessoal/BM1035_3_Suplemento1.pdf.

CML (2014). Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, incluindo os de corrupção e infrações conexas In <http://www.cm-lisboa.pt>. Acedido em 3 de junho de 2014, em http://www.cm-lisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Transparencia/Plano_Prevencao_Riscos_Gestao_2014.pdf.

Exporh (2014). O poder do Engagement! Liderança, Criatividade, Talento, Inovação In <http://www.exporh.ife.pt/homepage.aspx?menuid=1>. Acedido em 3 de junho de 2014, em <http://www.exporh.ife.pt/content.aspx?menuid=36>.

Anexos [Índice]

	pág.
Anexo I - Relatório de monitorização dos trabalhadores afetos aos serviços da CML na sequência da sua reestruturação orgânica.	--- 41
Anexo II - Perfil Profissional	--- 46
Anexo III - Breve reflexão referente ao Seminário “Saúde Ocupacional na Administração Pública – Estratégias e Práticas”, que decorreu em 5 de dezembro de 2013 nos Serviços Sociais da Câmara Municipal de Lisboa.	--- 51
Anexo IV - Boletim informativo da DMRH/CML: DMRH recebe estagiários de diferentes áreas.	--- 56



Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

Visto com agrado

Ao Sr. Presidente p/
coordenação

A VEREADORA

Maria João Azevedo Mendes

13.11.2012
Maria João Azevedo Mendes

Visto pelo P.M.L.
Ao G.º 6.º - U.º 11.º - J.º 11.º

14 Junho 2013

Helena
Chefe do Gabinete
Presidente da Câmara Municipal de Lisboa

Despacho nº 4/DMRH/12

Exma. Senhora Vereadora Maria João Mendes

Em cumprimento do estabelecido no nº 3 do Despacho nº 134/P/2011, apresenta-se o relatório de monitorização dos trabalhadores afetos aos serviços da CML na sequência da reestruturação orgânica, para apresentação ao senhor Presidente.

Tomo a liberdade de destacar alguns aspetos que considero particularmente relevantes.

Em primeiro lugar, julgo que importa destacar os principais indicadores que nos permitem afirmar que o processo de afetação dos trabalhadores à nova estrutura orgânica foi bem sucedido.

I. INDICADORES DE SUCESSO

Todos os trabalhadores ficaram afetos a uma unidade orgânica, não tendo sido dispensados quaisquer trabalhadores do mapa de pessoal.

Indicador 1: Taxa de afetação de trabalhadores do mapa de pessoal do Município à nova estrutura orgânica: 100%

Recorde-se que o processo de afetação se desenvolveu nas três fases identificadas no relatório, tendo a CML optado por não fazer uma afetação meramente administrativa dos trabalhadores.

Com este objetivo, foram adotadas duas medidas inovadoras.

A primeira medida inovadora: previamente à primeira fase de afetação, foi aberta uma bolsa de preferências para os trabalhadores registarem a sua preferência na afetação à futura estrutura orgânica.

Indicador 2: Taxa de satisfação das preferências manifestadas na Bolsa: 84%.

As preferências não satisfeitas resultaram, essencialmente, da não-aceitação do trabalhador pela unidade orgânica de destino.

A segunda medida inovadora: na segunda fase de afetação, dos trabalhadores que tinham ficado provisoriamente afetos ao DGRH, foram realizadas entrevistas individuais para aferir os perfis dos trabalhadores e satisfazer as necessidades prioritárias identificadas pelo executivo, bem como as carências de recursos humanos das diversas unidades orgânicas municipais, respeitando o dimensionamento definido. Esta medida inscreve-se já num modelo de gestão por competências e não meramente na gestão administrativa das carreiras, como tem sido tradição na CML.

Indicador 3: Taxa de trabalhadores com mapeamento de competências realizado através de entrevista (de entre o universo dos trabalhadores provisoriamente afetos ao DGRH): 72,2%

Foi este mapeamento de competências que, apesar de realizado ainda de forma



Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

experimental (face à inexistência de referenciais de competências consolidados na CML) que permitiu direcionar os trabalhadores necessários para satisfazer as necessidades consideradas críticas pelo Executivo, melhor identificadas no relatório anexo.

Indicador 4: Taxa média de satisfação das necessidades críticas: 100% (a 31 de Junho)

De referir ainda que neste processo de afetação, foram tidos em consideração dois aspetos chave: não só as preferências e motivações dos trabalhadores mas também as necessidades das unidades orgânicas. E nem sempre é possível conciliar estes dois aspetos, sendo, por vezes, necessário dar primazia às necessidades dos serviços e afetar alguns trabalhadores contra a sua vontade. Foi o caso de muitas das afetações a necessidades críticas (por exemplo, auxiliares de ação educativa) bem como às funções transversais que surgiram na sequência da reestruturação para capitalizar recursos (por exemplo, as equipas de acolhimento que substituíram os seguranças em alguns edifícios) e estimular o trabalho colaborativo (por exemplo, os técnicos de contabilidade).

Indicador 5: Número de equipas transversais constituídas: 10

Indicador 6: Número de trabalhadores afetos a equipas transversais: 646 (6,8% do efetivo).

Estas medidas mais impopulares junto dos trabalhadores tiveram uma justificação conhecida: a necessidade de racionalizar o efetivo da CML face às medidas de contenção orçamental e à impossibilidade de realizar novas admissões.

Mas o processo de afetação de pessoas à estrutura orgânica apenas marcou o início de uma nova fase da gestão de recursos humanos na CML. E julgo que é necessário sublinhar que o trabalho mais crítico da DMRH apenas agora está a começar e carece de patrocínio ao mais alto nível, uma vez que parte do sucesso da operacionalização da nova estrutura orgânica depende de uma nova forma de gerir os trabalhadores na CML.

Permito-me destacar os seguintes fatores críticos de sucesso da nova forma de gestão de recursos humanos.

II. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ÁREA RH

a) Consolidação do modelo de gestão de recursos humanos como responsabilidade partilhada

Tal como se refere no documento Estratégia de Recursos Humanos 2011-2013 (em anexo), compete à DMRH conceptualizar a nova forma de gestão de recursos humanos na CML e desenvolver os instrumentos necessários à sua concretização. Porque a DMRH tem uma história de gestão meramente administrativa de recursos, internamente, esta tarefa exige o desenvolvimento de uma área de análise organizacional com especialização em modelos de organização do trabalho, assim como o desenvolvimento de metodologias de gestão modernas, começando pelo mais básico: a validação de necessidades de trabalhadores junto dos serviços.

Projetos em curso na DMRH:

- *Estudo dos horários de trabalho* na CML. É a primeira vez em largos anos que a CML analisa focalizadamente esta matéria, procurando, sobretudo, identificar focos de irracionalidade horária que potenciam o recurso ao trabalho



Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

extraordinário.

- Estudo do modelo organizacional do RSB. Na sequência do protocolo celebrado entre a CML e a ANBP, realizar-se-á o estudo aprofundado do modelo de organização do RSB, uma das áreas que mais consome trabalho extraordinário, em parceria com o ISCTE.

Mas a operacionalização desta nova forma de gestão de recursos humanos depende de todos os dirigentes municipais e, em última análise, da atuação concertada do próprio executivo. Assim, embora no cumprimento das linhas de orientação globais difundidas pela DMRH, é a todos os dirigentes municipais que compete a gestão de proximidade das pessoas que se encontrem sob a sua dependência, garantindo, nomeadamente, a gestão eficaz e eficiente dos recursos, assegurando a sua transversalidade e racionalização, o desenvolvimento do talento, a participação e motivação dos trabalhadores, bem como a sua avaliação e diferenciação de desempenho. Existindo necessidades claras de desenvolvimento de competências nestas matérias da equipa dirigente municipal, a DMRH desenvolveu alguns projetos específicos.

Projetos em curso na DMRH:

- Comunidade de Aprendizagem Gestão do Desempenho. Este projeto arrancou em Novembro de 2011 tendo por objetivo, numa primeira fase (2012) apoiar os serviços na aplicação do SIADAP 123 como instrumento de gestão, e numa segunda fase (2013 e 2014) apoiar a introdução da gestão por competências e a gestão do conhecimento na CML. O trabalho da Comunidade, pilotado pela DMRH, já permitiu a CML passar de 2 Direções Municipais com SIADAP 1 aplicado em 2011 para 14 Direções Municipais e Departamentos autónomos em 2012. Todos os serviços aderiram voluntariamente à Comunidade e os instrumentos de planeamento respetivos estão disponíveis na intranet, na área da Comunidade de Aprendizagem. Este fórum de partilha de experiências e trabalho colaborativo (a equipa funciona num modelo de “consultoria interna”) serve para testar instrumentos e metodologias e aprender em conjunto (já foram formadas mais de 150 pessoas na área do planeamento e monitorização de atividades).
- Função Transversal RH. Está em curso o desenvolvimento da carteira de serviços RH a prestar através dos trabalhadores transversais da área RH em cada unidade orgânica. Até final deste ano prevê-se a implementação de dois serviços: apoio à avaliação de desempenho individual (SIADAP 3) e acidentes de trabalho.
- Informação RH. Para existir corresponsabilização é necessário divulgar informação pertinente nesta área. A DMRH produz, desde Janeiro deste ano, a newsletter RH Números, que apresenta mensalmente os principais indicadores RH e a sua evolução (vide exemplares em anexo). Esta newsletter – neste ou noutro formato, mais sintético – deveria ser divulgada junto de todos os



Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

dirigentes e disponibilizada na intranet. Desde Julho, também é produzida a folha informativa desdobrável iRH, distribuída com o boletim de vencimento, que informa os trabalhadores sobre os temas da área.

- *Boas Práticas RH.* Está em preparação uma newsletter informativa só para dirigentes, para divulgar metodologias e instrumentos de gestão das pessoas.

b) Introdução do modelo de gestão por competências

A pedra de toque do novo modelo de gestão de recursos humanos é a introdução da gestão por competências. Este modelo de gestão permite atender às reais competências detidas pelos trabalhadores para os afetar às atividades necessárias na CML e não à descrição normalizada dos seus perfis profissionais.

Este modelo de gestão de pessoas é verdadeiramente estratégico porque permite alinhar o desenvolvimento de competências individuais com as competências organizacionais necessárias ao cumprimento do programa de governo da cidade e que estão subjacentes à nova estrutura orgânica. Para que este modelo seja viável, para além da negociação com os sindicatos, importa realizar três passos fundamentais: 1) definir as competências necessárias ao bom desempenho da CML, 2) realizar um diagnóstico para conhecer as competências existentes nas pessoas e 3) desenvolver as competências necessárias através da formação e outros meios inovadores.

Projetos em curso na DMRH:

- *Carta de Competências.* Instrumento a desenvolver para todas as Direções Municipais e Departamentos de primeira linha, que permite identificar as competências individuais necessárias ao bom desempenho de cada serviço, atendendo à sua missão. Este instrumento permitirá 1) afetar a cada serviço as pessoas com as competências mais adequadas, 2) identificar a formação alinhada com as necessidades de desenvolvimento das competências críticas para o serviço.
- *Rede Colaborativa.* Para além de retomar formalmente a mobilidade interna (registra-se atualmente uma média mensal de 30 mudanças de afetação), pretende-se criar um mecanismo inovador de satisfação de necessidades dos serviços e de motivação dos trabalhadores: um mecanismo de partilha do tempo de trabalho das pessoas entre duas ou mais unidades orgânicas. Aderindo a esta rede, os trabalhadores poderão participar em projetos ou atividades de outras orgânicas, continuando afetos ao serviço de origem. A DMRH está a ultimar a proposta de modelo de decisão deste tipo de afetação, o elemento chave para o sucesso do projeto.
- *Gestão das funções transversais.* É necessário reavaliar a composição atual das equipas transversais à luz do modelo de gestão por competências. Cada área central é responsável pela satisfação das necessidades dos vários serviços e pela correta distribuição de recursos humanos, em articulação com a DMRH. Prevê-se a adoção de um novo modelo de afetação de trabalhadores



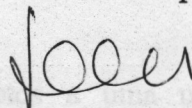
Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

transversais, através de despacho conjunto da vereadora da área RH e do vereador do pelouro de cada área transversal.

A terminar e face à quantidade de novidades com que os dirigentes terão de lidar, julgo que deveria ser considerada a realização de um evento de Team Building para dirigentes, à semelhança da prática adotada desde há muito pelas grandes organizações privadas. Tratar-se-ia de um evento, num fim-de-semana, com todos os dirigentes e o executivo, com o objetivo de transmitir a todos os dirigentes da CML as mensagens críticas em matéria de gestão para o próximo ano, sublinhando o patrocínio político dado às mesmas.

Lisboa 18 de Setembro de 2012

A Diretora Municipal



Fátima Fonseca

	PERFIL PROFISSIONAL	Pág.: 1/5
---	----------------------------	-----------

<p>Designação:</p> <p>Local de Exercício da Actividade:</p> <p>Equipamentos Utilizados:</p> <p>Condições de Exercício:</p> <p>Área Funcional:</p> <p>Direcção:</p>
--

<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none">•••••••••



PERFIL PROFISSIONAL

Pág.: 5/5

Formação

Este emprego é acessível a pessoas com formação de

-
-
-
-
-
-

Seminário “Saúde Ocupacional na Administração Pública – Estratégias e Práticas” (5 de Dezembro de 2013)

Breve Reflexão

Este seminário, decorrido nos Serviços Sociais da Camara de Lisboa, teve início de sessão às 10 da manhã, pela Dr.^a Fátima Fonseca, tendo tido a adesão de membros de outras autarquias e de outras entidades da administração pública, tanto na qualidade de oradores, como de espectadores, para aprofundar a temática e fomentar a partilha de boas práticas e estratégias preventivas na área da saúde ocupacional.

A Dr.^a Fátima Fonseca, Diretora Municipal de RH da CML, deu início á sessão agradecendo a presença de todos os presentes, reforçando a importância deste tipo de eventos, onde a partilha de experiências só poderá ser benéfica para o desenvolvimento humano, que por consequência influencia o desenvolvimento organizacional.

O Dr. Pedro Reis, Médico do Trabalho do Departamento de Saúde, Higiene e Segurança da CML, foi o orador que se seguiu. A evolução da saúde ocupacional em contexto histórico foi o foco da sua intervenção, transmitindo a importância de apostar, cada vez mais, nas questões da saúde e da segurança, mostrando ainda imagens “exemplo” em outros países, nas suas viagens.

O “Envelhecimento e o Trabalho – Projeto Protocolos Médicos”, foi o tema que se seguiu, pela Dr.^a *Cristina Pinho*, Ergonomista na CML. Esta foi, na minha ótica, uma das intervenções mais interessantes, da parte da manhã, onde se abordaram os protocolos médicos, os projetos que a CML tem desenvolvido neste âmbito, a importância da proteção e a importância do uso de equipamentos, na observação *on the job*, e na formação *in loc*. Foi necessário reconhecer as formas de prevenção e de ação da CML, neste âmbito.

Seguiu-se a apresentação de um Técnico de Segurança e Higiene do Hospital de Santa Maria, Dr. Tiago Matoso, com a “Influência Comportamental/Atos Inseguros nos Acidentes de Trabalho”, que explicou e fez compreender a importância, uma vez mais, da formação *in loc*, da influência negativa - muitas vezes - da cultura, isto é, os maus hábitos são facilmente transmissíveis. Fez também uma contextualização do HSM. O tipo de trabalho associado ao *stress* e à pressão, é uma das principais causas de incidentes na instituição. Explicou ainda a terminologia de atos inseguros e falou dos

projetos em curso, na procura da melhoria de processos e de combate aos “atos inseguros”.

Seguiu-se um intervalo para o café, já tardio.

A segunda parte da manhã, teve a intervenção da Dr.^a Rute Periquit, sobre a “Investigação de Causas nos Acidentes de Trabalho”, do Serviço de Saúde Ocupacional da Câmara Municipal de Almada e do Dr. Vítor Reis “Programas de Promoção da Saúde no meio laboral”, da Câmara Municipal de Sintra, no âmbito do Programa de Relaxação e Gestão do Stresse.

A primeira intervenção foi muito informativa. A Dr.^a facultou exemplos de causas de acidentes de trabalho, principais consequências (lesões músculo-esqueléticas), principais afetados, e quais as medidas preventivas. Os projetos desenvolvidos e a desenvolver pela Camara de Almada, foi um dos pontos discutidos, onde foi comentada a participação dos trabalhadores na implementação e participação dos mesmos, falando também da importância da segurança no trabalho. Com pouco dinheiro pode fazer-se muito, foi uma das frases que retive, porque a promoção da segurança parte de todos nós coisas e por vezes pequenos atos podem fazer uma grande diferença, na redução dos acidentes de trabalho. O Dr. Vítor Reis veio fazer uma intervenção um pouco diferente da anterior, em que falou sobre a importância da Gestão do stress e dos programas que a Câmara de Sintra desenvolveu e está a desenvolver, dando a conhecer um pouco do Município. Este último orador teve que apressar a apresentação, o que o prejudicou, dado que já estava a ficar muito tarde, para a hora de almoço. Acredito que foi uma “pena”, porque estava a falar sobre pontos fundamentais mas ficou aquém, devido ao pouco tempo disponível. Não por culpa dele, mas das condições temporais em que já entrou.

Workshops

Por volta das 14:30 , deu-se inicio aos trabalhos da tarde.

A minha escolha incidiu no Workshop “Programa de Segurança e Saúde Comportamental”, moderado pela Dr.^a Natividade Gomes Augusto, Diretora da Revista “Segurança Comportamental”.

- Os comportamentos são difíceis de mudar;
- Termos que tratar os indivíduos com respeito e perceber que a mudança por vezes é difícil, mas que é possível;
- Organização: palavra-chave em segurança e segurança comportamental;

- A cultura, isto é, o nível e tipo de cultura, devem ser os primeiros aspetos a averiguar, antes de iniciar a implementação de um processo de SS no trabalho;
- Após esta identificação, é importante adaptar e perceber o melhor programa – adaptando, necessariamente, á instituição em questão;
- Identificar as sub-cultura;
- Identificar os líderes formais e os líderes informais – sub-culturas- é muito importante, porque vão ter um papel ativo na aceitação, ou não, na mudança dos trabalhadores, pelo exemplo e motivação;
- É importante identificar os comportamentos camuflados, isto é, quando se pretende camuflar um comportamento inaceitável com um aceitável quando a chefia, por exemplo aparece. Aqui insere-se a importância de um observador de confiança na observação dos comportamentos na elaboração das tarefas – e no pré-aviso datado da observação;
- Um programa totalmente implementado, tem os seus benefícios e os seus malefícios, um deles é a mudança de comportamento dos trabalhadores, o que é uma das causas apontadas para a resistência;
- Vários modelos foram mencionados, um deles o Modelo P2B;

A moderadora exibiu alguns exemplos práticos de resultados, de clientes, e falou especificamente na SONAE, que implementou uma “cultura de segurança” e foi interessante perceber a evolução e o exemplo que as chefias têm dado - iniciam as suas reuniões com 2/5 min sobre segurança. Já começa a estar incutido na cultura. Outro aspeto interessante é a taxa acentuada de diminuição dos acidentes de trabalho desde o momento de implementação de um programa. A denominação “Atos Inseguros”, de acordo com a moderadora, é uma denominação da 3ª geração, relevando que estamos na passagem para uma quarta geração em que os atos vão ou devem passar a ser “não aceitáveis”, isto é, espera-se que sejam incutidos em nós, e que deixe de ser uma “obrigação” e passe a ser algo normal, um hábito diário (como nós antes de sair de casa nos vestirmos e comermos).

Para um melhor entendimento, foram-nos propostos dois exercícios:

O primeiro, serviu para apreender que a mudança não é fácil, é trabalhosa. O exercício consistiu: fez-nos cruzar os braços e identificar qual tinha sido o primeiro a cruzar (inactivo) e depois a fazer ao contrário, isto é, com o braço oposto. O exercício foi

executado diversas vezes, até não pensarmos, e apercebemo-nos que se conseguia, inicialmente, mas que quando não estávamos a pensar - no exercício - os comportamentos voltavam ao mesmo, voltava-se a cruzar novamente o braço da nossa forma inata.

O segundo exercício teve a ver com a forma de “chamar a atenção” para um comportamento inaceitável. Elogiou uma das participantes (deve-se fazer pelo menos duas vezes) e depois informou-a que cruzar a perna era errado, porque lhe poderia causar problemas da coluna (comportamento preventivo), finalizando com um pedido para não cruzar mais, para não lhe fazer mal. Este exercício serviu para explicar a importância do modo de abordar os trabalhadores e da importância da cultura preventiva, do “sermos uns para os outros”, fazendo com que os funcionários se auxiliem, entre si, com medidas básicas de prevenção.

Por voltas das 15:45, foi a vez de dois oradores convidados da Câmara Municipal de Braga, com um caso prático, onde nos apresentaram resultados muito positivos da implementação de medidas de segurança e saúde, nos bombeiros municipais- um programa ainda recente e em constante fase de investigação - através do programa de mais uma hora diária de exercício físico, em alturas de menor atividade (já que as principais causas de acidentes são músculo-esqueléticos - devido ao peso da farda e do equipamento). Falaram da dificuldade de “entrar” mas que depois de “entrar” é mais fácil, porque da mesma forma que os comportamentais negativos influenciam, os comportamentos positivos também são influenciadores. O modelo que este Município usa é o Modelo RIIAT, que pareceu ser acessível e que se pode adaptar a diferentes realidades.

No final da tarde, foi feito um resumo dos trabalhos onde cada Moderador resumiu a temática de cada workshop. Os dois outros possíveis eram:

“Workshop 1 | O Envelhecimento e o Trabalho

MODERADORA | *Teresa Cotrim* – Professora Auxiliar da Secção Autónoma de Ergonomia da Faculdade de Motricidade Humana

Caso Prático | Projeto das Equipas Multidisciplinares

Sofia André – Técnica de Segurança e Higiene no Trabalho na CML

Workshop 3 | Programas de Promoção da Saúde no Meio Laboral

Filomena Ferreira – Técnica de Serviço Social da CML “.

Antes de concluir a sessão, tivemos direito a uma pequena surpresa de um especialista em relaxamento, tendo-nos sido presenteado um momento divertido.

Foi sentido uma grande vontade de partilha de todos os participantes, sendo que a partilha de informações e a entreaajuda foi bastante notória por parte de todos os envolvidos, tendo sido frisado a importância deste tipo de ações. Os formadores disponibilizaram a sua ajuda qualquer dúvida existente. Este tipo de ações são muito relevantes, porque permite-nos arranjar forma de melhorar os nossos serviços, tendo em vista o sucesso de outras instituições. Sinto que fiquei a perceber melhor uma realidade muitas vezes pouco valorizada. O Ser humano tem e deve ser tratado com dignidade, nem todos somos iguais, não reagimos do mesmo modo, temos experiências e comportamentos diferentes. Nas práticas de gestão, seja em que âmbito for, isto não deve ser esquecido. O conhecimento é a chave do sucesso. Se conhecermos e conseguirmos prevenir certos aspetos do dia-a-dia, conseguimos obter resultados positivos. A prevenção e o planeamento são processos morosos mas que podem trazer resultados importantes.

A SS do trabalho devem estar ao cuidado de toda a organização, de ter o apoio e contributo de todos nós.

Ana Leitão



A RH Nós destina-se em exclusivo a todos os colaboradores da DMRH e insere-se no quadro das ações de comunicação interna desta unidade orgânica. Tem como objetivo melhorar o conhecimento da missão e da atividade dos Recursos Humanos e dos seus trabalhadores. Queremos contar com o seu contributo, as suas sugestões e dicas. Não se esqueça, é tudo acerca de Nós. rh.comunicacao@cm-lisboa.pt

A nossa **equipa**, a nossa **força**.

Nós in_destaque

DMRH recebe estagiários de diferentes áreas

Desde novembro de 2013, a DMRH tem acolhido estagiários de várias instituições de ensino. Ana **Catarina Leitão**, de 24 anos, natural de Lisboa, licenciada em Gestão de Empresas, pelo ISEG, encontra-se a fazer um estágio curricular de 6 meses, no Núcleo de Desenvolvimento Organizacional, sob a coordenação da Isabel Castela. O seu objetivo é adquirir novos conhecimentos na área das competências e avaliação de desempenho e concluir o Mestrado em Gestão de RH, com base no seu relatório final de estágio.

Inês Pinto, de 24 anos, natural de Coimbra, licenciada em Direito, pela Universidade de Coimbra, entrou em janeiro para o Núcleo de Apoio Jurídico, para adquirir uma maior experiência nas matérias de direito público, administrativo e do trabalho, estando sob orientação do Eurico Grilo. A Inês está a realizar um estágio profissional, através do IEFP, com a duração de 12 meses e pretende fazer ainda um Mestrado em Ciências Jurídicas Forenses, em Coimbra.

Por fim, **Duarte Leitão**, de 23 anos, natural de Lisboa, está a fazer um estágio curricular de 5 meses na área de Comunicação, para terminar a sua licenciatura em Marketing no ISCEM. Desde março que está a atualizar os conteúdos na área RH da intranet e tem sido acompanhado pela tutora Jesus Rodrigues. O seu objetivo é poder utilizar novas ferramentas de trabalho e apresentar o seu relatório final de estágio em julho. Embora sejam estágios muito diferentes entre si, todos eles acrescentam valor ao trabalho que está a ser desenvolvido nos RH.



Nós in_equipa

DMRH marca presença na 24.ª Mini Maratona de Lisboa



No passado dia 16 de março, a equipa dos Recursos Humanos e alguns "elementos externos" juntaram-se pela segunda vez e foram à 24.ª Mini Maratona de Lisboa, da Ponte 25 de Abril. Com uma vista lindíssima sobre a cidade de Lisboa, fizeram o percurso de 8 km a pé em apenas duas horas, tendo chegado ao jardim de Belém por volta das 12h30. O bom tempo, o bom espírito de equipa e o bom humor foram fatores predominantes para o sucesso desta caminhada. Depois da meta, foram premiados com vários brindes, mas o maior prémio foi terem provado que **juntos são capazes de ir mais longe**.

Nós in_exclusivo

Despedida emotiva do José Pacheco



Ao fim de 38 anos de serviço, o nosso colega José Pacheco deu por concluída a sua missão no DGRH/DGPR, mais propriamente na ADSE. Nesse dia, 28 de fevereiro, foi realizado um lanche surpresa, no Espaço Multiusos, permitindo o reencontro entre vários colegas mais antigos dos RH. Foi uma despedida emotiva, que contou com a presença de mais de 80 pessoas, entre os quais a mulher e o neto.

No final foi surpreendido com o visionamento de um pequeno filme sobre a sua história de vida e um relógio para que se lembre de nós. O nosso muito obrigado por todo o empenho e dedicação à nossa equipa e à CML.

Oferta de flores assinala o Dia da Mulher

A DMRH surpreendeu as trabalhadoras da CML, no dia 7 de março, com a oferta de flores, que foram gentilmente cedidas por um parceiro externo, assinalando o Dia Internacional da Mulher.

E porque esta é uma data que merece ser comemorada, foram distribuídas cerca de 1.200 gerberas de várias cores, em diferentes locais do edifício do Campo Grande, sem esquecer as nossas colegas do DDF e do DSHS.

