



LISBON
**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

COMPETÊNCIAS DOS CARGOS DE DIRIGENTES NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO INSTITUTO
HIDROGRÁFICO - MARINHA

TIAGO PEREIRA CORREIA

JUNHO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

COMPETÊNCIAS DOS CARGOS DE DIRIGENTES NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO INSTITUTO
HIDROGRÁFICO - MARINHA

TIAGO PEREIRA CORREIA

Orientação:

Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes

JUNHO - 2019

Agradecimentos

Ao longo deste caminho foram muitas as pessoas que me acompanharam, desde familiares, professores e amigos.

Aos meus pais que sempre me incentivaram e despertaram para este trilho e outros familiares que me aconselharam em muitos momentos indecisos.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes, por ter aceitado o convite para me encaminhar, transmitir todos os seus conhecimentos com determinação e empenho.

A todos os professores do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, no ISEG e da Licenciatura em Gestão da Universidade Autónoma de Lisboa.

À minha tutora de estágio, Gisela Ferreira, pela oportunidade em realizar o estágio no Instituto Hidrográfico, por todo o apoio dedicado.

Aos meus amigos que estiveram sempre presentes, que me aconselharam e me deram motivação no decorrer deste percurso.

À Beatriz, por todo o apoio, paciência e compreensão.

Por consequência consegui chegar a este patamar com sucesso!

Índice

| | |
|---|------------|
| LISTA DE ACRÓNIMOS | I |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | I |
| RESUMO | II |
| ABSTRACT..... | III |
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 2 |
| 2.1 COMPETÊNCIAS | 2 |
| 2.1.1 Enquadramento concetual | 2 |
| 2.1.2 Tipologias..... | 3 |
| 2.1.3 Setor público vs. Setor privado | 4 |
| 2.2 RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..... | 5 |
| 2.2.1 Gestão por competências | 9 |
| 2.2.2 Nova administração pública | 10 |
| 2.3 COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 11 |
| 3. ESTÁGIO NO INSTITUTO HIDROGRÁFICO..... | 13 |
| 3.1 CARATERIZAÇÃO DO INSTITUTO HIDROGRÁFICO..... | 13 |
| 3.1.1 Orgânica geral do IH..... | 13 |
| 3.1.2 Visão, missão e valores | 14 |
| 3.1.3 Objetivos estratégicos..... | 15 |
| 3.1.4 Serviço de pessoal | 16 |
| 3.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO | 16 |
| 3.2.1. Calendário de funcionários e mensagem de felicitações do IH..... | 18 |
| 3.2.2. Balanço social | 18 |
| 3.2.3. Interligação do manual de pessoal, manual de funções e SIADAP | 20 |
| 4. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS DIRIGENTES NO IH | 22 |
| 4.1. OBJETIVOS | 22 |
| 4.2. MÉTODO | 22 |
| 5. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS..... | 24 |
| 5.1. ENTREVISTAS | 25 |
| 5.1.1 Entrevista ao Contra-almirante Diretor-geral do Instituto Hidrográfico..... | 25 |
| 5.1.2 Entrevista à Diretora e chefe do gabinete da Qualidade do Instituto Hidrográfico | 26 |
| 6. DISCUSSÃO E REFLEXÕES FINAIS..... | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 7. LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS..... | 31 |
| 8. REFERÊNCIAS..... | 32 |
| 9. ANEXOS | 36 |
| GUIÃO DA ENTREVISTA..... | 36 |

Lista de Acrónimos

RH – Recursos Humanos

IH – Instituto Hidrográfico

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da
Administração Pública

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público

EPD – Estatuto do Pessoal Dirigente

LdE – Laboratório de Estado

CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada

CMETOC - Centro Meteorológico e Oceanográfico Naval

RGPD – Regime Geral da Proteção de Dados

SBV – Suporte Básico de Vida

DAE – Desfibrilhador Automático Externo

INA - Instituto Nacional de Administração

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Sistema da Gestão de Recursos Humanos e os seus subsistemas. Fonte: (Moraes e Coelho, 2018)..... | 7 |
| Figura 2 - Modelo de gestão por competências. Fonte: (Mello e Filho, 2010)..... | 10 |
| Figura 3 - Organograma do Instituto Hidrográfico..... | 13 |
| Figura 4 - Cargos de Dirigentes na Administração Pública. Fonte: Vieira (2019)..... | 24 |

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado prende-se com o estágio curricular realizado na Administração Pública, mais propriamente no Instituto Hidrográfico, um Laboratório de Estado muito peculiar nas suas características, na Direção de Apoio, no Serviço Pessoal, no departamento de Recrutamento e Seleção.

Neste relatório de estágio abordam-se várias temáticas como, Competências, Recrutamento, Seleção e Formação dos Recursos Humanos, Administração Pública e Dirigentes. Este estudo torna-se pertinente pelo fato de existir uma necessidade de desenvolver um projeto que esteja envolvido com as competências dos dirigentes do IH, com o objetivo de apoiar a área de RH do IH. E também pelo facto de existirem poucos estudos sobre competências no IH e a escassez de artigos sobre a Administração Pública em Portugal.

As atividades e competências adquiridas no estágio foram acompanhadas no enquadramento teórico de temática do estudo, passando pela organização onde decorreu o estágio com a descrição detalhada das atividades realizadas no mesmo e com uma breve discussão e reflexão da realidade vivida no Instituto Hidrográfico, comparando com a teoria.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Competências; Dirigentes; Administração Pública; Instituto Hidrográfico.

Abstract

The present Final Master's Work deals with the curricular internship held in the Public Administration, more precisely in the Hydrographic Institute, a State Laboratory very peculiar in its characteristics, in the Support Directorate, in the Personal Service, in the Recruitment and Selection Department.

In this internship report, several topics are addressed, such as: Skills, Recruitment, Selection and Training of Human Resources, Public Administration and Leaders. This study is relevant because there is a need to develop a project that is involved with the competencies of the IH Leaders, in order to support the IH HR area. And also, because there are few studies about competencies in IH and the scarcity of articles on Public Administration in Portugal.

The activities and skills acquired during the internship were followed in the theoretical framework of the study theme, passing through the organization where the stage followed the detailed description of the activities carried out there and with a brief discussion and reflection of the reality lived in the Hydrographic Institute, comparing with the theory.

Keywords: Human Resources Management; Competencies; Leaders; Public Administration; Hydrographic Institute.

1. Introdução

O estágio foi realizado na área de Recrutamento e Seleção do Instituto Hidrográfico – Marinha na Administração Pública com a duração de 6 meses, de 8 de outubro de 2018 a 8 de abril de 2019, cumprindo 700 horas, sob a supervisão e orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes.

Ainda no que concerne à orientação, ao nível do Instituto Hidrográfico propriamente dito, cumpre-me indicar o apoio prestado pela minha tutora e Técnica Superior, Gisela Ferreira, que me acompanhou em todo o processo.

O presente relatório de estágio é composto por 6 capítulos ao longo dos quais se pretende proceder a uma análise relacionada com todo o processo decorrente das competências inerentes aos cargos de dirigentes da Administração Pública, nomeadamente no que ao Instituto Hidrográfico diz respeito. Assim, e de modo a enquadrar as diferentes etapas de todo o processo, procedi a uma subdivisão das mesmas.

A fase inicial apresenta um enquadramento teórico sobre Gestão de Recursos Humanos e as competências na Administração Pública, em geral.

A segunda fase do trabalho desenvolvido centra-se na caracterização geral do Instituto Hidrográfico (IH), dando uma maior atenção e evidência ao Serviço de Pessoal que realiza as práticas de Gestão de Recursos Humanos, onde o estágio foi realizado.

Numa terceira fase, menciono as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio. Na parte final é apresentada uma análise crítica, onde as atividades desenvolvidas são abordadas à luz do enquadramento teórico, sendo apresentadas sugestões de melhoria bem como as conclusões retiradas pelo estudo.

Para tal, existe uma necessidade de desenvolver um projeto que esteja envolvido com as competências dos dirigentes do IH, com o objetivo de apoiar a área de RH do IH. Este relatório de estágio torna-se pertinente também pelo facto de existirem poucos estudos sobre competências no IH.

2. Revisão de Literatura

2.1 Competências

2.1.1 Enquadramento concetual

De acordo com Spencer and Spencer (1993), a competência é uma característica pessoal subjacente, bastante estável e profunda, da personalidade que se relaciona com um desempenho eficaz e/ou superior, numa função ou determinada situação.

As competências revelam-se em padrões de comportamentos, que tendem a generalizar-se entre situações do mesmo padrão mantendo-se fixas durante um período razoavelmente extenso (Spencer & Spencer, 1993).

No que diz respeito à organização e à missão, existem competências incorporadas na sua cultura e valores que são imóveis (King *et al.*, 2001).

De acordo com Carl *et al.* (2001), a competência, como um conceito lato, é todo o conhecimento retido pelas pessoas, complementando com a capacidade de o aplicar, traduzindo-se em competências comportamentais e técnicas, respetivamente. Estas competências técnicas deixam de ser os únicos requisitos para acrescentarem outras características, tais como, capacidade de aprendizagem, adaptação à mudança, facilidade em comunicar e estabelecer relações com outros colaboradores (Siddique, 2004).

De forma a cumprir os seus objetivos, o colaborador possui certos conhecimentos, qualificações e competências para desempenhar a sua função (DeCenzo *et al.*, 2010; Dessler, 2013). A competência tem sido vista em diversas vertentes: padrão de desempenho, atributo ou comportamento (Gomes, 2010).

Segundo Dessler (2013), as competências são comportamentos observáveis e mensuráveis, revelando-se capazes de instar os colaboradores a produzir. São consideradas também para o cumprimento de objetivos definidos e por consequência na obtenção dos resultados esperados (Levine & Sanchez, 2012).

2.1.2 Tipologias

Muitas organizações selecionam os seus recursos humanos de acordo com os seus conhecimentos e as suas perícias, assumindo que os candidatos têm os motivos e traços subjacentes ou que estes podem ser instilados por uma boa gestão e que por sua vez vão ao encontro dos objetivos das organizações. O oposto é, no entanto, mais eficaz em termos de custos, ou seja, as organizações devem selecionar pela motivação e traços pessoais, porém teriam de ensinar o conhecimento e perícias necessários ao desempenho de funções específicas. Nesta vertente, as competências podem ser divididas em duas categorias (Spencer & Spencer, 1993):

- Competências básicas – designam-se por características essenciais (exemplo: saber ler, escrever) que todas as pessoas precisam para “viver na comunidade” para auferir um trabalho com o mínimo de competências.
- Competências diferenciadoras – designam-se por características de diferenciam os indivíduos de desempenho de nível superior e de nível médio, normalmente a organização estabelece objetivos de maior dificuldade para os indivíduos com um nível de desempenho mais elevado.

Uma pesquisa de Boyatzis (1982) determinou dezanove características ou competências associadas em grupos ou *clusters*:

- **Cluster de gestão da ação e objetivos:** Preocupação com o impacto, uso diagnóstico de conceitos, orientação eficaz e proatividade.
- **Cluster da gestão de recursos humanos:** Uso do poder de socializar, gerir o processo de grupo, autoavaliação precisa e consideração positiva.
- **Cluster da liderança:** Conceptualização, autoconfiança, capacidades oratórias e pensamento lógico.
- **Cluster de foco nos outros:** Objetividade perceptiva, autocontrolo, adaptabilidade e resistência.
- **Cluster de dirigir subordinados:** Competências limiares de desenvolvimento dos outros, espontaneidade e uso de poder unilateral.

Le Boterf (2003) considera o dinamismo como a característica primordial do conceito de competência. O mesmo autor define vários tipos de competências que vão ao encontro da abordagem de Almeida (2002). São elas: competências técnicas ligadas ao *saber-fazer*; competências cognitivas relacionadas com o carácter teórico e por último as competências relacionais ou sociais interligadas com o *saber-ser*.

Para que as competências dos colaboradores estejam em sintonia com as das organizações, surge assim o conceito de competências nucleares, competências únicas e distintivas da organização, que traduzem certos valores e objetivos da organização (Sousa *et al.*, 2006).

De acordo com Bilhim (2007) e Almeida (2002), existem duas abordagens: *hard* e *soft Skills* e *saber-fazer*, *saber-ser* e *saber-estar*. Na primeira abordagem, define-se *hard skills* como competências mais focadas no trabalho, ao nível operacional, enquanto que as *soft Skills* são definidas ao nível das relações interpessoais. Na segunda abordagem, a competência pode-se definir como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais para os quais são necessárias competências técnicas de forma a solucionar um problema, resultando num desempenho positivo ou negativo, tendo em conta a estratégia da organização (Câmara *et al.*, 2013).

Para qualquer cargo existe um perfil de competências definido que deverá ser complementado pela análise e descrição de funções. Este é definido no recrutamento e seleção, sendo uma das atividades principais em gestão de recursos humanos (Câmara *et al.*, 2013).

O colaborador tem sido caracterizado como fonte de vantagem competitiva, visto que detém competências comportamentais, técnicas e de conhecimento para desempenhar a sua função (Matos, 2014).

2.1.3 Setor público vs. Setor privado

Nos dias de hoje uma organização, seja ela pública ou privada, que pretenda demonstrar competitividade necessita avaliar os colaboradores, reconhecer e recompensar quem obtém resultados positivos. A gestão dos

recursos humanos necessita, assim, orientar as competências dos seus recursos de modo a proporcionar que a administração pública possa servir a comunidade de forma a satisfazer as suas necessidades (Mirea *et al.*, 2012).

Existe um binómio entre o setor público e o setor privado, em que a análise das informações difere devido à dimensão organizacional dos setores (Arthur & Rousseau, 1996).

No setor privado, a competitividade e o dinamismo estimulam os colaboradores e a sua produção. Surge um leque de possibilidades e oportunidades para os indivíduos em comparação com o setor público (Arthur & Rousseau, 1996). Para o setor público existem algumas dificuldades no que diz respeito à legislação e no entrave ao recrutamento e seleção dos candidatos (Amaral, 2008).

Segundo Rebelo (2006), a modernização do funcionamento da administração pública passa pela descentralização, pela reorganização da administração central e pela simplificação burocrática.

No que diz respeito à GRH, é possível diferenciar o setor público e o setor privado. O primeiro tem uma visão mais clássica, pois protege e promove o bem-estar da força de trabalho, tornando o emprego seguro e estável, com a possibilidade de progressão na carreira. O segundo tem uma visão mais racional, onde é crucial a necessidade e satisfação do cidadão. Em relação à estrutura das organizações públicas, houve uma diminuição dos seus extremos e uma aproximação nos níveis de hierarquia, através da procura do *outsourcing* de serviços. Medidas como esta, têm proporcionado uma diminuição nas promoções, alterações de carreiras, estabilidade no emprego, aumento de carga de trabalho, e os critérios de avaliação de desempenho (Veloso, 2010).

2.2 Recursos humanos e administração pública

Segundo Porter (1986), o planeamento estratégico corresponde a uma ferramenta da Administração Pública que carece de utilização de processos dinâmicos de mudança e transformações com a finalidade de alocar melhor os recursos.

As práticas de gestão de Recursos Humanos têm a competência de melhorar a sua capacidade organizacional para atraírem e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais necessárias que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção adequados, assim como um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências que os colaboradores pretendem adquirir. Por outro lado, podem despertar o interesse do trabalhador a ter comportamentos que irão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, através do desenvolvimento de competências que permitam a evolução profissional futura de cada trabalhador. A organização através dos sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais possibilita um incentivo e, conseqüentemente, maior desempenho das equipas e da organização como um todo (Sousa *et al.*, 2006).

Na Administração Pública existem alguns modelos interessantes para se estudarem que visam demonstrar o sistema pelo qual a GRH é caracterizada. De acordo com Longo (2007), este sistema que rege a gestão de recursos humanos na Administração Pública reparte-se por vários elementos, tornando-se entre si interligados por subsistemas. Este conceito de subsistemas é definido pelo mesmo autor como um conjunto de prioridades ou objetivos fundamentais para o funcionamento e aplicação das políticas e práticas de GRH, para que estas sejam utilizadas em benefício da estratégia organizacional. Para a Administração Pública, a GRH guia-se pela estratégia formalizada e coordenada de política de pessoal para que exista uma inovação nos processos administrativos em relação aos recursos humanos no setor público, conforme a ilustração da Figura 1 (Moraes e Coelho, 2018).

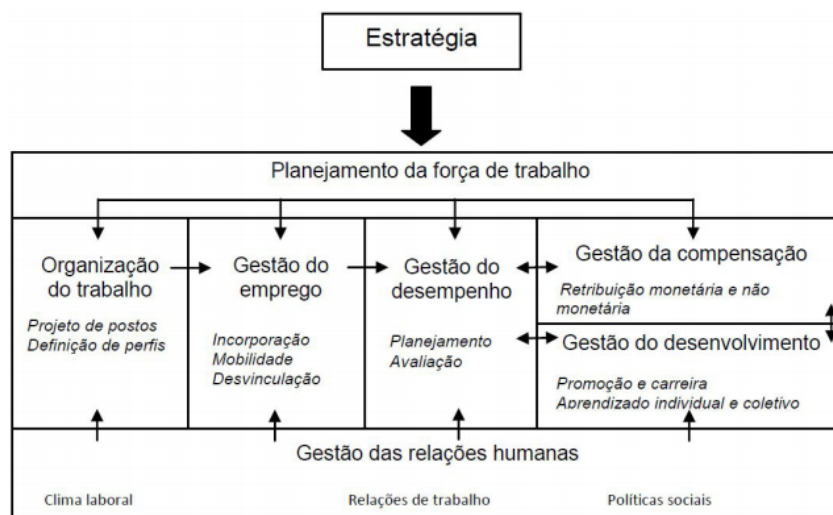


Figura 1 - Sistema da Gestão de Recursos Humanos e os seus subsistemas. Fonte: (Moraes e Coelho, 2018).

Longo (2007), para que se atinjam os objetivos definidos pelo sistema da organização pública, definiu sete subsistemas que são necessários para o seu funcionamento:

- Planeamento da força de trabalho;
- Organização do trabalho;
- Gestão do emprego;
- Gestão de desempenho;
- Gestão da compensação;
- Gestão do desenvolvimento;
- Gestão de relações humanas.

As posteriores mudanças verificaram-se devido às competências dos colaboradores mais instruídos em termos técnicos, à sua adaptação à mudança e menor propensão ao risco (Rocha, 2008).

No passado histórico da Administração Pública, a gestão de recursos humanos demonstrava um elevado nível de absentismo (Scoppa, 2010).

Nos dias de hoje as organizações começam por avaliar as necessidades para a mudança no que diz respeito à inovação de procedimentos, tendências de mercado e recursos humanos visando os objetivos da organização (Mello e Filho, 2010).

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), é definido como a ferramenta que tem o objetivo de avaliar os colaboradores (SIADAP III), dirigentes (SIADAP II) e a organização (SIADAP I), numa gestão por objetivos, ao nível estratégico, conhecimento e técnico (Mendes, 2012).

Devido a este enquadramento jurídico, a Administração Pública encontra-se num ambiente fechado, pois todos os procedimentos realizados estão restritos à lei (Mendes, 2012).

Segundo Kirkpatrick (1994, in Câmara *et al.*, 2013), para se verificar o sucesso da formação, deverá existir uma análise exaustiva das necessidades formativas e uma programação de estratégias de intervenção que fomentem atitudes positivas de comportamento, conhecimentos e competências que, efetivamente, sejam aplicados, regulamente, no exercício das funções dos participantes, visando melhores resultados no trabalho, melhoria no desempenho, resultante do uso regular dos novos conhecimentos e competências.

Os recursos humanos promovem junto das unidades orgânicas e dos seus dirigentes, o levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores através do plano de formação (Matos, 2017).

De forma a potenciar a gestão estratégica de recursos humanos em Portugal, a OCDE (2013) apresenta três recomendações:

- Realçar recompensas não financeiras sob a forma de motivação;
- Executar uma análise das práticas de GRH de modo a estruturar uma estratégia para conseguir aumentar a motivação dos colaboradores com técnicas de gestão, colocar em prática uma avaliação de desempenho eficaz bem como uma prestação de serviços efetuada com qualidade;
- Utilizar o planeamento estratégico para atenuar os efeitos negativos dos cortes transversais.

Das práticas de recursos humanos, deve fazer parte a inovação da gestão, de forma a motivar os trabalhadores e envolvê-los nas suas tarefas,

assim como direcionar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Rocha, 2008).

No que diz respeito às novas práticas dos recursos humanos ao nível do recrutamento e internacionalização, na conceção da função de pessoal, verificaram-se mudanças: os cargos de dirigentes passaram a desempenhar um papel mais decisivo no seio da organização, isto é, começaram a investir em métodos de seleção para a escolha dos colaboradores certos com as competências necessárias para ocupar os respetivos cargos (Serrano, 2010).

A Administração Pública cumpre, no apoio à comunidade, a sua função social, complementada com qualidade na prestação do serviço público com processos eficientes (Sela e Soares, 2014). Primeiramente serão definidos objetivos organizacionais. Os objetivos de cada colaborador deverão ser estabelecidos em conformidade com os objetivos da organização (Maximino, 2018), através do seu enquadramento jurídico (Silva, 2015).

2.2.1 Gestão por competências

Segundo Almeida e Rebelo (2004), gestão pela competência compreende a ideia de gerar dinâmica, autoaprendizagem e criatividade. A primeira consiste em consolidar competências já existentes, a segunda em transmitir antecipadamente as necessidades criadas pelas exigências do mercado. A terceira em desenvolver as competências que permitam uma adaptação às novas realidades. A quarta e última parte consiste na inovação com vista a satisfação das necessidades da comunidade (Almeida e Rebelo, 2004).

Segundo Mello e Filho (2010), a gestão por competências tem o objetivo de alinhar esforços para que estas, de uma forma geral, alcancem os objetivos estratégicos das organizações. Esta gestão por competências pretende gerir eventuais lacunas de competências. Para que essa lacuna deixe de existir, existem modelos de gestão de competências que impactam significativamente nos subsistemas da GRH. Pois pode ser considerada como um instrumento de mudança cultural, mais flexível e adaptável às organizações.

No setor público, a gestão por competências envolve uma gestão mais flexível, que melhore a qualidade e eficiência dos serviços prestados à comunidade motivando também os colaboradores de a melhorar as suas competências participando nas formações que lhes forem propostas, conforme demonstrado na Figura 2 (Mello e Filho, 2010).

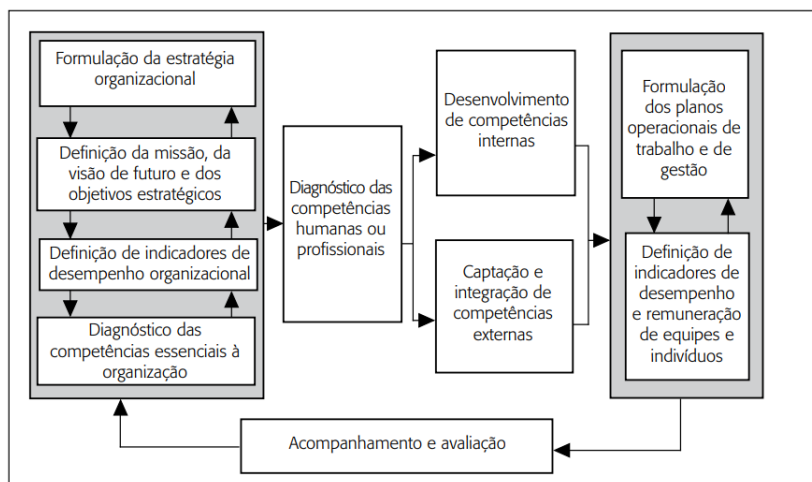


Figura 2 - Modelo de gestão por competências. Fonte: (Mello e Filho, 2010).

2.2.2 Nova administração pública

O conceito de *New Public Management* ou Nova Administração Pública surgiu como resposta sob forma de reformas administrativas para a melhoria do serviço público e da sua qualidade a menores custos. Esta melhoria é proveniente de ferramentas vindas do setor privado (Peregrino, 2009).

Segundo Goldfinch (2009), a Nova Administração Pública apresenta assim uma melhor aplicação das competências dos colaboradores com a sua capacidade de inovação para conseguir resultados e não simplesmente o ultrapassado cumprimento de certos procedimentos.

Na Nova Administração Pública são definidos objetivos estruturais (Reserva do Conselho de Ministros, nº 95/2003):

- 1) Prestigiar a Administração Pública;
- 2) Racionalizar e modernizar as estruturas;
- 3) Reavaliar as funções do Estado;

4) Promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

A Nova Administração Pública tornou-se uma mudança organizacional, havendo uma preocupação com os custos, aproximando o setor privado ao público, procurando aumentar a eficiência dos procedimentos (Rocha, 2008).

Este conceito obedece às seguintes linhas estratégicas (Maximino, 2018):

- Melhorar o seu desempenho;
- Aumentar a sua eficiência;
- Evitar a corrupção;
- Orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos;
- Abrir a Administração Pública à sociedade;
- Torná-la mais transparente e íntegra;
- Definir e identificar competências e responsabilidades;
- Evitar o desperdício.

A Nova Administração Pública desafia-nos a inovar em vários aspetos: servir cidadãos visando o interesse público, valorizando a cidadania; consolidar a estratégia da organização; valorizar as pessoas retirando o foco nos resultados de acordo com uma liderança partilhada respeitando as pessoas, ou seja, ser democrático nas relações interpessoais no sentido de aumentar a confiança e a colaboração entre as partes (Maximino, 2018).

2.3 Competências na Administração Pública

A crescente importância da GRH requer pessoas especializadas (Cabral-Cardoso, 2004). A Administração Pública consiste na capacidade do Governo em prestar bons serviços e depende de um painel de trabalhadores públicos competentes que sejam fonte de vantagem competitiva (Craig, 2010). Não existem colaboradores competentes sem que as suas funções estejam alinhadas com as suas competências (Bilhim, 2007).

De acordo com o modelo específico que legisla o recrutamento e seleção de pessoal para a Administração Pública em Portugal, este pressupõe a análise

das funções e consequentes definições dos perfis de cada cargo de maneira a existir uma correlação positiva entre as competências exigidas pelo cargo e as competências do indivíduo que o ocupa (Lei n.º 66-B/2007, 28 de dezembro de 2017).

O perfil profissional de cada cargo contém as exigências profissionais e as características pessoais que são consideradas necessárias para a realização do trabalho (Lei n.º 66-B/2007, 28 de dezembro de 2017).

Segundo o mesmo modelo, o SIADAP propõe administrar através de um conjunto de princípios pelos quais são mencionados o estudo de funções e uma definição objetiva das competências. Perante os princípios referidos destacam-se outros (Lei n.º 10/2004, 22 de março de 2004):

- Orientação para os resultados focando-se na excelência e na qualidade do serviço;
- Responsabilizar e desenvolver, de acordo com um instrumento de orientação, avaliação e desenvolvimento dos dirigentes, trabalhadores e equipas com o intuito de obter resultados e demonstração das competências profissionais;
- Reconhecer, motivar, garantir a diferenciação de desempenhos e promover uma gestão baseada no valor das competências e do mérito;
- Promover a coerência e integração, de forma a suportar uma gestão integrada de recursos humanos, para articular com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.

3. Estágio no Instituto Hidrográfico

3.1 Caracterização do Instituto Hidrográfico

O Instituto Hidrográfico (IH) foi criado a 22 de setembro de 1960 pelo Decreto-Lei n.º 43177 tendo sido, nesse mesmo ano, integrado no âmbito do Ministério da Marinha por este se encontrar incumbido da monitorização e gestão das atividades nacionais relacionadas com a hidrografia, oceanografia física e navegação, posterior e atualmente dispersos pelos Ministérios da Marinha e do Ultramar.

O IH é um órgão da Marinha e Laboratório do Estado (LdE) dotado de autonomia administrativa e financeira que funciona na direta dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) sendo a sua orientação estratégica e acompanhamento da sua execução exercida pelo membro do Governo responsável pela área da Defesa Nacional, em articulação com as áreas do mar e da ciência, segundo o Decreto-Lei n.º 43177 de 1960.

3.1.1 Orgânica geral do IH

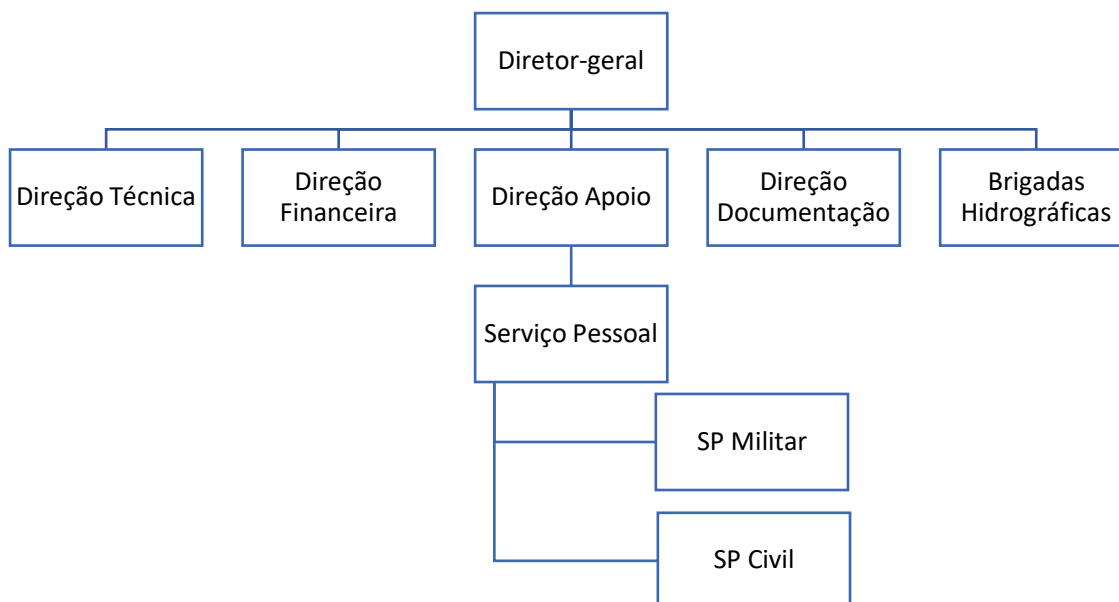


Figura 3 - Organograma do Instituto Hidrográfico

3.1.2 Visão, missão e valores

A visão traduz o que a organização pretende ser no futuro, refletindo a sua ambição; a do IH é: «Ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar.» O IH deve ser mantido como um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar, com projeção nacional e internacional, no quadro de intervenção da Marinha, na hidrografia, cartografia hidrográfica, navegação, oceanografia operacional e proteção do ambiente marinho, contribuindo proactivamente, como LdE, para o desenvolvimento científico e tecnológico do País. A sua capacidade de realização e de resposta resulta da articulação entre as competências científicas e tecnológicas multidisciplinares, as aptidões decorrentes da organização e prontidão militar, e a postura de plena abertura e cooperação interinstitucional (Hidrográfico, 2019).

A missão de uma organização reflete a sua razão de ser, concretizada nas atividades relevantes que desenvolve. A missão do IH decorre da sua lei orgânica: «O IH tem por missão assegurar as atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico relacionadas com as ciências e as técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação prioritária em operações militares navais, designadamente nas áreas da hidrografia, da cartografia hidrográfica, da segurança da navegação, da oceanografia e da defesa do meio marinho» (Hidrográfico, 2019).

Os valores são os padrões de conduta que norteiam o comportamento dos trabalhadores e da organização. Considerando o quadro de valores da Marinha, o IH particulariza ainda como valores específicos (Hidrográfico, 2019):

- Ética: fazer com princípios; num contexto de aplicação individual, organizacional, social e ambiental;
- Excelência: fazer melhor; produzir mais, com maior qualidade e menos recursos, superando-se em permanência;
- Criatividade: fazer com inovação; criar novos produtos/serviços e métodos de trabalho, antecipar as necessidades/expetativas dos *stakeholders*;

- Compromisso: fazer com dedicação; fazer parte da equipa, identificando-se com a organização e uns com os outros, estar e assumir uma ligação sem reservas.

Numa ótica de gestão de competências, o IH identifica também um conjunto de competências comportamentais transversais que todos os trabalhadores devem possuir para o sucesso da organização. São elas (Hidrográfico, 2019):

- A responsabilidade e compromisso com o serviço;
- O sentido de serviço público;
- A orientação para os resultados e qualidade do serviço;
- A flexibilidade e disponibilidade para a mudança;
- A proatividade;
- O espírito de equipa e atitude positiva.

3.1.3 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos do IH compreendem todas as ações e resultados que as pessoas se comprometem a alcançar para se aproximar da visão da organização. Os objetivos são (Hidrográfico, 2018):

- **Potenciar** a modernização dos meios, das infraestruturas e dos sistemas;
- **Melhorar** a gestão dinâmica dos recursos humanos e a valorização das pessoas;
- **Consolidar** a sustentabilidade económico-financeira;
- **Incrementar** a certificação no âmbito do Sistema da Qualidade (SQ);
- **Aperfeiçoar** a eficiência nos processos e na gestão de recursos;
- **Dinamizar** a abertura do IH à sociedade e aos cidadãos;
- **Contribuir** para a segurança da navegação;
- **Incrementar** o apoio CMETOC às operações navais e marítimas;
- **Consolidar** o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima.

3.1.4 Serviço de pessoal

O IH é uma organização híbrida no que diz respeito aos recursos humanos, composta por pessoal militar e pessoal civil. A dispersão destes recursos e de recursos materiais, resultante do fato das infraestruturas do IH estarem localizadas em duas bases (Lisboa e Seixal) faz com que as práticas existentes nestes contextos multidimensionais e as suas características singulares constituam um enorme potencial e desafio para as ciências sociais, mais propriamente, para a GRH.

O Serviço de Pessoal do IH está sob a orientação da Direção de Apoio. Neste departamento são desenvolvidos todos os processos relativos à gestão de pessoal civil, militar e militarizado do IH, com exceção do processamento salarial, que cabe à Direção Financeira. Neste serviço está contemplado o gabinete do Serviço de Pessoal Militar, gabinete do Serviço de Pessoal Civil, o gabinete de Formação e o Posto Médico.

3.2. Atividades desenvolvidas no estágio

No Serviço de Pessoal, foram analisados vários aspetos e respetivos processos com o envolvimento do estagiário e por este desenvolvidos na repartição de Recrutamento e Seleção:

- Arquivo: manutenção do arquivo de acordo com os procedimentos do arquivo central de Marinha;
- Balanço social;
- Mapa controlo de funcionários civis e militares: realização de um mapa contendo todos os colaboradores (civis e militares) divididos por categoria e género para os civis e por patentes para os militares, incluindo a distribuição por direção e divisão. Este mapa interage com o mapa de pessoal mencionando os lugares vagos e ocupados;
- Inquérito de satisfação dos colaboradores: através da distribuição aos colaboradores via email, procedemos à recolha anónima dos inquéritos e ao

relatório de resultados e análise estatística, por fim realizamos uma análise crítica dos resultados;

- Projeto “Antónia”: interligação do manual de pessoal com o manual de funções e com o SIADAP;
- Segurança social – lista de antiguidade: realização de um mapa de antiguidade onde consta a lista anual de antiguidade dos colaboradores em regime de segurança social em cada categoria, contendo também a data de ingresso na função pública, de provimento, de promoção de carreira, tempo de serviço e idade;
- Mensagem de felicitações e calendário de funcionários;
- Mapa de controlo de procedimentos concursais;
- RGPD – atualização do formulário de candidatura aos procedimentos concursais: inserção da concordância da utilização dos dados pessoais para análise da candidatura em conformidade com o RGPD;
- Anuário estatístico: documento de reporte anual para a Marinha, sobre os colaboradores, atividades, entre outros;
- Curso de formação em Suporte Básico de Vida (SBV) e Desfibrilhador Automático Externo (DAE);
- Mapa de férias: preenchimento do mapa de férias dos colaboradores civis;
- Sage – organização das fichas dos colaboradores.

Em todos os processos em que estive envolvido na Repartição de Recrutamento e Seleção os que, para mim, ganharam destaque foram a elaboração do calendário de funcionários, da mensagem de felicitações do IH, do balanço social e Interligação do manual de pessoal com o manual de funções e com o SIADAP. É de salvaguardar que as atividades desenvolvidas não estão muito interligadas com o tema principal, competências dos dirigentes, pois os dirigentes não tiveram conhecimento das atividades e como tal não tiveram repercussão no trabalho aqui apresentado. A participação nas atividades mencionadas será descrita mais detalhadamente nos pontos seguintes.

3.2.1. Calendário de funcionários e mensagem de felicitações do IH

No decorrer do estágio foi proposta pelo tutor a criação de um procedimento inovador que promovesse a relação e motivação dos trabalhadores. Para tal, criei um calendário com a ajuda do programa *Outlook*, começando por recolher as seguintes informações de todos os colaboradores (civis e militares):

- Nome Completo;
- Categoria;
- Data de Nascimento.

Após a recolha dos referidos dados, procedi à criação dos perfis e dos cartões de identificação de cada colaborador com um aviso em forma de lembrete para que no dia anterior ao aniversário do colaborador em questão o Serviço de Pessoal fosse alertado. Desta forma, o *Outlook* fica programado para enviar ao colaborador um *Layout* personalizado.

Este projeto visou promover os níveis de motivação dos colaboradores do Instituto Hidrográfico. A mensagem segue via *email* institucional com uma mensagem de felicitações à data de celebração dos aniversários dos colaboradores.

O projeto criado tem como finalidade a aproximação do IH com o colaborador demonstrando a este último a preocupação do organismo com o seu bem-estar.

3.2.2. Balanço social

O balanço social consiste no instrumento ou ferramenta que a organização possui e que mostra um conjunto de informações sobre a gestão dos seus recursos humanos para informar o público da situação em que se encontra.

O balanço social foi institucionalizado para os organismos autónomos da Administração Pública, através do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho e

tornado obrigatório, em 1996, para todos os serviços e organismos com 50 ou mais trabalhadores, através do Decreto-lei n.º 190/96, de 09 de outubro.

Os quadros e mapas utilizados para a elaboração do balanço social são disponibilizados na plataforma da Direção Geral da Administração Pública (DGAEP) e estão adequados à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), aprovada em anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

O balanço social do IH deverá ser aprovado pelo Diretor-geral, refere-se à situação a 31 de dezembro de 2018, que terá de ser remetido, em conjunto com os mapas fornecidos e preenchidos para a DGAEP, para o Ministro da Defesa Nacional, para os membros de governo competentes, para as delegações sindicais da função pública, assim como, a sua afixação no serviço de pessoal da direção de apoio para consulta.

Foi-me proposta a tarefa de realização do balanço social, sob a orientação do meu tutor de estágio. Após preenchidos os mapas fornecidos pela DGAEP procedi à realização do Relatório do Balanço Social que, após terminado, foi posteriormente enviado ao Diretor-geral para validação.

Os dados retirados dos mapas do balanço social ajudam a definir uma estratégia de gestão de recursos humanos para a resolução de alguns problemas verificados com os colaboradores da Administração Pública, tais como o progresso das competências dos colaboradores, a diminuição do absentismo, a rotatividade entre os organismos, denominada por mobilidade e a melhoria da satisfação dos próprios colaboradores.

É de precaver que após a mudança do Balanço Social para o Relatório Único no setor privado, o relatório único não é aplicável à Administração Pública. Esta situação verifica-se porque as relações de trabalho existentes nestes serviços e órgãos, porque têm legislação especial e não são abrangidas pelo Código do Trabalho. O relatório único, uma vez que tem o mesmo âmbito do Código do Trabalho, também não abrange os serviços e órgãos abrangidos pelo Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

3.2.3. Interligação do manual de pessoal, manual de funções e SIADAP

Este projeto consistiu num instrumento que se mostra a interligação do mapa de pessoal civil, manual de funções e SIADAP que a organização possui.

Esta ferramenta foi criada através do *Microsoft Excel* de forma a identificar as necessidades de formação/desenvolvimento de cada colaborador para o seu respetivo cargo funcional, e analisar se se reflete na sua avaliação SIADAP.

Esta ferramenta torna-se pertinente pois permite fazer o levantamento individual das competências em défice, fazer o levantamento global das maiores carências de competências dentro do IH (ex. inglês, programação, elaboração de relatórios, entre outros) e relacionar se as formações atribuídas no biénio do SIADAP3 surtiram efeitos no desempenho dos colaboradores no final desse mesmo biénio.

O funcionamento desta ferramenta passa pelo tratamento da informação recolhida na base de dados do IH com todas as formações exigidas em cada cargo, através do manual de funções. De seguida, procede-se ao cruzamento e levantamento das formações adquiridas pelos colaboradores nos processos individuais com a informação previamente obtida. Posteriormente, com a base de dados SIADAP 3 verifiquei as avaliações atribuídas pelos chefes a cada colaborador e não a avaliação final pois esta está restringida a cotas. Por fim, verifica-se a evolução através do desempenho dos colaboradores.

Após a criação desta ferramenta verificou-se que serão necessários alguns ajustes, tais como a atualização permanente do manual de funções em cooperação com as chefias e a atualização processos individuais dos colaboradores no que diz respeito às suas formações.

De modo a dar continuidade a esta ferramenta, deve ainda proceder-se à atualização dos resultados do SIADAP 3 para o biénio 2018/2019 pois no presente estudo foram utilizados os dados do biénio anterior devido ao facto de o processo de avaliação do biénio em causa não estar ainda concluído. Por último, deve proceder-se à definição do programa de formações para o biénio 2020/2021.

4. Análise das Competências dos Dirigentes no IH

4.1. Objetivos

O presente relatório de estágio teve como objetivo geral apresentar as principais atividades desenvolvidas no âmbito do estágio curricular no Serviço de Pessoal do Instituto Hidrográfico.

Com base no objetivo principal foram estabelecidos alguns objetivos secundários. O primeiro consistiu em tornar o processo de identificação e verificação de competências através da realização de entrevistas aos dirigentes do IH. No segundo e último objetivo, pretendeu-se criar e aplicar de novas fichas de competências para os cargos de dirigentes existentes no IH de acordo com o conteúdo obtido na realização das entrevistas para que o manual de funções do Instituto Hidrográfico possa tornar-se numa ferramenta mais completa.

4.2. Método

A recolha de dados constitui na concretização do instrumento de observação. As informações podem ser observadas perante a amostra estabelecida (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A recolha em questão foi realizada durante o período de estágio no Instituto Hidrográfico, sendo que o dado obtido com recurso a bases de dados permitiu uma completa análise documental e bibliográfica.

Perante a observação direta, procedeu-se à recolha da informação que se encontrava disponível (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Os instrumentos de apoio à metodologia de intervenção foram vários de acordo com a metodologia qualitativa. Nesta existiu um recurso material à informação de natureza textual e de forma escrita (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Neste relatório foi aplicada a técnica de entrevista semiestruturada. Como tal, procedeu-se à análise de documentos como processos individuais, perfil de descrição de funções, leis, procedimentos e regulamentos, observação participante (falar e interagir com os entrevistados) e o recurso a registo num

diário de campo. Neste âmbito, serão estes os aspetos que permitirão o tipo de abordagem qualitativa (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A entrevista possibilitou uma observação indireta pois os sujeitos da amostra intervêm na produção de informação. A informação não é recolhida diretamente, tornando-se menos objetiva (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Como é mencionado acima, na entrevista foram definidos vários tópicos e aspetos que deverão ser alvo de análise ao longo da entrevista. Como tal, foi construído um Guião de Entrevista colocado em anexo neste relatório.

Para além da observação direta, foram realizadas duas entrevistas ao Contra-almirante Diretor-geral do IH e à Diretora e Chefe do gabinete da Qualidade do IH, com a devida autorização do Diretor-geral. Aos entrevistados foi-lhes explicado os objetivos da investigação.

Estas entrevistas tiveram como objetivos conhecer a opinião de cada entrevistado bem como a realidade de como os diretores operam e dirigem no IH.

As entrevistas previstas tiveram um contexto de aplicação aos dirigentes do IH com perguntas abertas com uma linha orientadora (tópicos mencionados no Guião) com uma duração de, aproximadamente, 20 a 25 minutos. As entrevistas foram realizadas no gabinete de cada diretor. De forma a registar as ideias mais importantes da entrevista foi autorizada por cada entrevistado a gravação da mesma para fins académicos.

Foi assegurado a todos os entrevistados que, após a conclusão do relatório de estágio e consequente prova pública, seria concedido o acesso ao mesmo.

5. Análise das Entrevistas

De acordo com a DGAEP são considerados cargos dirigentes, os cargos de direção, gestão, coordenação e controlo dos serviços e organismos públicos (Vieira, 2019).

Segundo Vieira (2019), os cargos dirigentes qualificam-se em cargos de direção superior e cargos de direção intermédia. Em função do nível hierárquico, das competências e das responsabilidades que lhes estão cometidas, e subdividem-se os primeiros em dois graus e os segundos, em tantos graus quanto os que a organização interna do serviço ou organismo exija, conforme demonstrado na Figura 3.

| Pessoal Dirigente - Cargos | | |
|--|--|--|
| <i>Direção superior de 1.º grau</i> | <i>Direção superior de 2.º grau</i> | <i>Direção Intermédia</i> |
| <ul style="list-style-type: none">• Diretor/a-Geral | <ul style="list-style-type: none">• Subdiretor/a-Geral | <ul style="list-style-type: none">• Diretor/a de serviços - 1.º grau |
| <ul style="list-style-type: none">• Secretário/a-Geral | <ul style="list-style-type: none">• Secretário/a-Geral-adjunto/a | <ul style="list-style-type: none">• Chefe de divisão - 2.º grau |
| <ul style="list-style-type: none">• Inspetor/a-Geral | <ul style="list-style-type: none">• Subinspetor/a-Geral | <ul style="list-style-type: none">• Outros - 3.º grau ou inferior |
| <ul style="list-style-type: none">• Presidente | <ul style="list-style-type: none">• Vice-Presidente | <ul style="list-style-type: none">• - |

Figura 4 - Cargos de Dirigentes na Administração Pública. Fonte: Vieira (2019).

O pessoal dirigente exerce as suas competências no âmbito da unidade orgânica em que se integra e desenvolve a sua atividade de harmonia com os princípios enunciados no respetivo Estatuto do Pessoal Dirigente (EPD) (Vieira, 2019).

Exerce ainda todas as competências específicas legalmente previstas no EPD, nas leis orgânicas ou estatutos dos respetivos serviços ou organismos e

as que lhes forem delegadas ou subdelegadas pelo membro do Governo ou superior hierárquico respetivo (Vieira, 2019).

Aos dirigentes máximos dos serviços é cometida a responsabilidade pela organização interna dos serviços, possibilitando que, por despacho, possam ser criadas, alteradas ou extintas as unidades orgânicas flexíveis, e definidas as regras necessárias ao seu funcionamento, articulação e, quando existam, forma de partilha de funções comuns (Vieira, 2019).

5.1. Entrevistas

5.1.1 *Entrevista ao Contra-almirante Diretor-geral do Instituto Hidrográfico*

Realizada a entrevista ao dirigente máximo da organização constatei que na opinião do Diretor-geral através da sua lei orgânica, as competências transversais do IH estão alinhadas com a missão e visão do mesmo.

O Diretor-geral referiu-se ao IH como um organismo muito peculiar e único pois a sua direção é composta por militares e dotada de autonomia administrativa e financeira. Procedendo a uma análise cuidada do IH, deparei-me com áreas muito técnicas que poderiam, eventualmente, ser um benefício se fosse dada a oportunidade de existirem cargos de dirigentes intermédios civis.

Um dos temas fundamentais referidos pelo Diretor-geral foi o recrutamento. Levando em consideração que os dirigentes são militares, os cargos são preenchidos por nomeação e não por concurso público. Sendo por nomeação, existe uma elevada rotatividade de militares, que impediria que os civis se adaptassem aos seus superiores, pelo que a solução passaria por incluir na estrutura alguns cargos para civis.

Segundo o Diretor-geral, nas competências técnicas e competências de gestão, tratando-se militares, a Marinha obedece a critérios de nomeação para cargos de dirigentes promovendo aqueles que ao longo da sua carreira vão ganhando competências, conhecimento, experiência e capacidade de trabalho. Neste âmbito, a Direção Técnica é vista como um órgão competente em que o

Diretor Técnico tenha consciência do sentido de missão inerente ao cargo que ocupa.

Serve de exemplo a nomeação do Diretor Financeiro cuja seleção foi promovida levando em consideração o facto de, ao longo da sua carreira, ter exercido funções no IH.

No que concerne à formação dos dirigentes, o Diretor-geral mencionou que na estrutura mais técnica da Marinha, nomeadamente nas áreas que não são estritamente militares, seria valorizada a participação em cursos promovidos pelo INA direcionado para dirigentes.

Foi ainda referido pelo Diretor-geral, que seria importante a entrada de novas pessoas na Administração Pública, para que estas criem ideias inovadoras.

5.1.2 Entrevista à Diretora e chefe do gabinete da Qualidade do Instituto Hidrográfico

No seguimento da entrevista ao Diretor-geral, entrevistou-se a Chefe do gabinete da Qualidade do Instituto Hidrográfico que por sua vez é civil, mas com um grande papel dentro do IH.

Segundo a Diretora e Chefe do gabinete da Qualidade, o desenvolvimento da atividade dos dirigentes no IH foca-se na sua missão. Referiu ainda que, à semelhança com os entrevistados, o IH é um Instituto muito particular por ser Laboratório do Estado e pertencer à Marinha. O departamento da Qualidade depende apenas do Diretor-geral na medida em que é transversal a toda a organização e assim poder monitorizar todas as Direções.

De acordo com a Diretora e Chefe do gabinete da Qualidade, uma das competências principais é a liderança. No âmbito da qualidade as questões são transversais enquanto que na área militar a hierarquia é muito vertical. Esta realidade representa uma dificuldade de procedimentos.

Na formação, a Diretora e Chefe do gabinete da Qualidade desconhece a realidade dos militares no que diz respeito à sua carreira. Apesar deste ponto

fundamental, acredita que as formações do INA disponibilizadas aos dirigentes seriam uma mais-valia para a organização. Foi referido pela mesma, que um anterior Diretor apostou em formações para Diretores e Chefes de Serviços, com o intuito de melhorar a qualidade de serviço prestado à comunidade e também aos próprios colaboradores.

6. Discussão e Reflexões Finais

Após a descrição detalhada das atividades realizadas no estágio manifesta-se a importância de realizar uma reflexão crítica sobre as temáticas abordadas, mencionando diversos aspetos sobre as competências dos dirigentes na Administração Pública, em especial no Instituto Hidrográfico, tendo em conta a revisão de literatura presente neste relatório.

O calendário de funcionários e mensagem de felicitações do ih, o balanço social e a interligação do manual de pessoal, manual de funções e SIADAP foram um desafio pessoal concretizado com sucesso que em muito contribuiu para aprofundar os meus conhecimentos técnicos interligando-os com as competências sempre presentes de gestão de recursos humanos. Estas atividades foram realizadas para se tornarem uma mais-valia para o IH, ressaltando que o presente relatório tem como tema central as competências dos dirigentes.

Esta organização, sendo um Laboratório de Estado que pertence à Marinha, apresenta características únicas. Os cargos de dirigentes são ocupados por militares formados numa área específica.

De acordo com Matos (2014), o colaborador detém competências comportamentais, técnicas e de conhecimento para desempenhar a sua função. Posto isto, qualquer dirigente é capaz de desempenhar o seu papel com vista a atingir os objetivos e a missão da organização.

Segundo Câmara *et al.* (2013), uma das práticas fundamentais para a Gestão de Recursos Humanos é a definição de um perfil de competências para a descrição da função estar mais completa, no que diz respeito ao recrutamento e seleção. Nesta organização pública, o recrutamento e seleção de dirigentes é muito peculiar pois cada dirigente é selecionado através de uma nomeação superior e não pelos concursos públicos para dirigentes na Administração Pública.

A nomeação dos dirigentes no IH é realizada pelo superior ao cargo, isto é, o Diretor-geral. O candidato só é colocado se for o mais adequado, possuindo

as competências técnicas e comportamentais que mais se aproximam dos objetivos estratégicos da organização (Sousa *et al.*, 2006).

Segundo a Figura 4, qualquer dirigente do IH, à exceção do Diretor-geral, pode ser comparado com o Diretor de serviços – 1º grau (Vieira, 2019).

No que diz respeito à formação, segundo Matos (2017), são os dirigentes quem procuram fazer o levantamento das necessidades dos colaboradores. Esta gestão realizada pelos dirigentes torna-se tendencialmente mais flexível para que haja uma melhoria na qualidade e eficiência dos serviços prestados (Mello e Filho, 2010). Dito isto, os dirigentes compreendem certas competências transversais mencionadas anteriormente, tais como, responsabilidade e compromisso com o serviço, sentido de serviço público, orientação para os resultados e qualidade do serviço, flexibilidade e disponibilidade para a mudança, proatividade, espírito de equipa e atitude positiva (Hidrográfico, 2019).

Existem também competências que seguem os princípios mencionados no EPD (Vieira, 2019).

Para além das competências transversais definidas, existem as competências específicas de cada cargo. Dando como exemplo o Diretor Financeiro, este tem competências específicas relacionadas com finanças e contabilidade. Já o Diretor Técnico possui competências específicas relacionadas com Geologia Marinha, Oceanografia, Hidrografia, Navegação, Química e Poluição do meio Marinho.

Tendo em conta a informação retirada nas entrevistas, existe um manual de funções que contém cada ficha de perfil de funções embora se encontre desatualizado, o que se torna numa grande limitação. Porventura, propõem-se a atualização das fichas de funções de todos os colaboradores, tendo em conta a nova estrutura da organização pública. Necessita de se ter em atenção que, atualmente, os cargos compreendem uma maior flexibilidade no que diz respeito às suas competências e à capacidade para realizar o trabalho.

Verificando a informação das entrevistas constatei que o conhecimento dos dirigentes é muito resumido e irrestrito, pelo que a introdução de civis nos

cargos de dirigentes seria benéfico para a própria organização. Existe, porém, aversão à mudança pois quanto mais se sobe na hierarquia profissional, mais difícil é cumpri-la. Exemplificando, existem melhorias necessárias, mas que, para serem implementadas, seria necessário alterar o seu normativo legal, como no caso da lei orgânica. No entanto, a burocracia torna o processo de mudança lento ou até inexistente.

Com as entrevistas verifiquei que seria uma mais-valia a existência e disponibilização de formações para dirigentes com o objetivo de desenvolver competências técnicas transversais dos titulares dos cargos de direção intermédia, tendo em vista a melhoria do perfil, experiência e conhecimento profissionais de modo a potenciar uma liderança forte e mobilizadora em sintonia com as exigências da moderna gestão pública, melhorando o relacionamento com as pessoas, tornando a liderança mais democrática e não tão autocrática de um militar, de forma a quebrar a barreira entre militar e civil seria interessante os mesmos participarem em formações conjuntas.

Um dos problemas que verifiquei foi a frequente rotatividade dos cargos onde os militares se inserem, este facto prejudica o bom funcionamento porque a frequente mudança exige um processo de adaptação tanto da parte do dirigente como da parte dos subordinados.

7. Limitações e Trabalhos Futuros

Este relatório de estágio dispersa-se do tema principal porque a interligação das atividades do estágio com os dirigentes ficou à quem das expectativas.

Uma das maiores limitações com que me deparei foi no âmbito do recrutamento e seleção para cargos de dirigentes, uma vez que no IH se realizam apenas por nomeação. Desta forma dificulta a entrada de novas ideias ou conhecimentos não formatados como militares e com um olhar menos autoritário sobre os assuntos. Neste sentido era importante a introdução de civis para que a hierarquia militar não se sentisse tanto no dia-a-dia. Apesar desta limitação existe um ponto muito positivo a destacar é a organização do *workflow*.

Outra limitação encontrada foi na recolha de informação através das entrevistas. O reduzido número de entrevistas põe em causa a qualidade da informação obtida, pelo que proponho a realização de um novo estudo em que existam mais entrevistados de modo a proceder-se a uma comparação de dados mais fidedigna.

Proponho ainda um projeto que estude a cultura da organização devido ao IH ser uma organização pública muito peculiar sobre a qual existem poucos estudos. Como sugestão, proponho também a criação de um manual de competências dos colaboradores do Instituto Hidrográfico, que tornaria mais eficaz e eficiente a identificação/verificação de competências com vantagens como: rápido acesso a informação, transversalidade da informação das competências dos colaboradores, orientação para os resultados focando-se na excelência e na qualidade do serviço, coerência e integração, de forma a suportar uma gestão integrada de recursos humanos para articular com as políticas de recrutamento e seleção, formação profissional e desenvolvimento de carreira.

8. Referências

- Almeida, P. (2002). Competências e modelo da competência. *Sociedade e trabalho*, 17 (18), 89-98.
- Almeida, P. e Rebelo, G. (2004), *A Era da Competência – um novo paradigma para a gestão de recursos humanos e o direito do trabalho*. Lisboa: RHEditora.
- Amaral, R. (2008). Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. *Anais do XV seminário nacional de bibliotecas universitárias*, 875-898.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. New York: Oxford University Press.
- Bilhim, J. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 959-977.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Carl, P., King, A. & Sally, W. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2), 95 – 106.
- Craig, T. (2010). Going public. *Personnel Today*, 54 – 58.
- DeCenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2010). *Fundamentals of human resource management*, 10th ed. Florida: Florida International University.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management: 13ª Ed*. Florida: Florida International University.
- Goldfinch, S. (2009). Introduction, In Goldfinch, S. e Willis, J. (Eds.) *International handbook of public management reform*. UK: Edward Elgar Publishing, 1-9.
- Gomes, J. (2010): É possível, com palavras, fazer competência? Uma breve reflexão metodológica. *Cadernos Sociedade e Trabalho*, 13, 21-29.

- Hidrográfico, I. (2018). Instituto Hidrográfico - plano anual de atividades 2018. Disponível em: http://www.hidrografico.pt/recursos/files/plano_atividades/20180622_Plano_atividades.pdf [Acesso em: 2018/12/20].
- Hidrográfico, I. (2019). Instituto Hidrográfico - missão, visão, valores e competências. Disponível em: <http://www.hidrografico.pt/op/1> [Acesso em: 2018/12/20].
- King, A., Fowler, S. & Zeithaml, C. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2), 95-106.
- Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*, 3.^a Edição. Porto Alegre: Artmed.
- Levine, E. & Sanchez, J. (2012). The rise and fall of job analysis and the future of work analysis. *The Annual Review of Psychology*, 63 (1), 397 – 425.
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público*, 1.^a Ed. São Paulo: Editora Fundap.
- Matos, A. (2014). *Análise e descrição de funções no Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil* (Tese de mestrado). ISEG: Lisboa.
- Matos, J. (2017). *As práticas de gestão de recursos humanos e a satisfação dos trabalhadores numa unidade orgânica pública* (Tese de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos). Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.
- Maximino, J. (2018). *Motivação de recursos humanos na Administração Pública*. (Projeto de mestrado em gestão empresarial). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra: Coimbra.
- Mello, M. e Filho, A. (2010). A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. *Revista de Administração Pública*, 44 (3), 613-636.
- Mendes, I. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Dissertação de mestrado em gestão estratégica de recursos humanos). Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.
- Mirea, V., Mirea, G. & Naftanaila, C. (2012). Employee benefits - definition, role, recognition and evaluation. *International Journal Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1 (5), 147–158.

- Moraes, L. e Coelho, F. (2018). (Des) integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: análise de uma carreira do ciclo de gestão. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 23 (75).
- OCDE (2013). Portugal: reforming the state to promote growth, “Better policies” series, May 2013. OCDE.
- Peregrino, F. (2009). A nova Administração Pública no Brasil: uma avaliação do modelo de organização social na área da ciência & tecnologia (Dissertação de mestrado em engenharia de produção). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Grávida.
- Rebello, G. (2006). Administração Pública: gestão pela competência. O *Economista*, *Anuário da Economia Portuguesa*, 19ª edição: 103-109.
- Rocha, J. (2008). *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Scoppa, V. (2010). Worker absenteeism and incentives: evidence from Italy. *Managerial and Decision Economics*, 31 (8), 503-515.
- Sela, V. e Soares, A. (2014). Os desafios da Administração Pública na era do conhecimento e da informação. *Caderno de Administração*, 22 (1), 84-93.
- Serrano, M. (2010). *A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos*. Lisboa: ISEG-SOCIUS.
- Siddique, C. (2004). Job analysis: a strategic human resource management practice. *International Journal Of Human Resource Management*, 15 (1), 219 – 244.
- Silva, D. (2015). *O impacto legislativo na gestão de recursos humanos na Administração Pública* (Relatório de mestrado em economia e gestão de recursos humanos). Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J. (2006): *Gestão de recursos humanos, métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Veloso, A. (2010). A perceção da gestão de recursos humanos em organizações privadas e públicas. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos - Dilemas de uma sociedade em transformação*, 1-13.

Vieira, T. (2019). DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Disponível em: <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=11913BCC-2F5A-479C-B42D-318F23441086> [Acesso em: 2019/05/10].

Legislação

Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho. *Diário da República n.º 172/1992 – I Série A*. Ministério das Finanças, Lisboa. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/275619/details/maximized> [Acesso em: 2018/12/15].

Decreto-lei n.º 190/96 de 9 de outubro. *Diário da República n.º 234/1996 – I Série A*. Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/233093/details/maximized> [Acesso em: 2018/12/15].

Decreto-Lei n.º 43177 de 22 de setembro de 1960. *Diário da República N.º 221/1960 – I Série*. Ministério da Marinha, Lisboa. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/152194/decreto-lei-43177-de-22-de-setembro> [Acesso em: 2018/12/15].

Lei n.º 10/2004 de 22 de março. *Diário Da República N.º 69 - I Série A*. Assembleia da República. Lisboa. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/541273/details/maximized> [Acesso em: 2018/12/15].

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da República nº 250 - I Série*. Assembleia da República. Lisboa. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis [Acesso em: 2018/12/15].

Lei nº 35/2014 de 20 de junho. *Diário da República n.º 117/2014 – I Série*. Assembleia da República, Lisboa. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/25676932/details/maximized> [Acesso em: 2018/12/15].

Reserva do Conselho de Ministros, nº 95/2003 de 30 de julho. *Diário da República n.º 174/2003 – I Série B*. Presidência do Conselho de Ministros, Lisboa. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/651732/details/maximized> [Acesso em: 2018/12/19].

9. Anexos

Guião da Entrevista

| Blocos | Objetivos específicos | Perguntas/Tópicos |
|---|--|--|
| Bloco 1 – Legitimação da entrevista | <ul style="list-style-type: none"> • Informar acerca das finalidades da investigação; • Motivar o entrevistado a participar, realçando o valor da colaboração; • Assegurar a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas; • Obter autorização para a gravação da entrevista. | |
| Bloco 2 – Perfil do entrevistado | <ul style="list-style-type: none"> • Obter informações gerais sobre a pessoa entrevistada. | <ul style="list-style-type: none"> • Nome; • Idade; • Género; • Cargo; • Direção; • Tempo na função que afigere. |
| Bloco 3 – Formação do entrevistado | <ul style="list-style-type: none"> • Obter informações sobre a formação. | <ul style="list-style-type: none"> • Percurso académico e profissional; • Formações adquiridas para o exercício do cargo. |
| Bloco 4 – Perceção do Entrevistado | <ul style="list-style-type: none"> • Recolher informação sobre a adequação das competências do entrevistado ao cargo que desempenha. | <ul style="list-style-type: none"> • Sendo uma unidade militar e laboratório de Estado será necessário alinhar as novas competências adquiridas com a missão da organização, estarão adequadas neste momento à missão? • Quais as competências principais transversais que os dirigentes/chefes de serviço deveriam ter? • Sendo o INA, a entidade reguladora da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, acha que seria importante os dirigentes/chefias intermédias frequentarem as formações que existem destinadas aos mesmos: <ol style="list-style-type: none"> 1. FORGEP 2. CEAGP • O OE2019 introduz o CAT, qual a sua opinião? • Tem intenções de o aplicar no IH? |
| Bloco 5 – Sugestões | <ul style="list-style-type: none"> • Recolher ideias ou sugestões para alguma melhoria do manual de funções. | <ul style="list-style-type: none"> • Ideia/Sugestão para o manual de funções. |