

Instituto Superior de Economia e Gestão  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
2010/2011

---

Sessões 03, 10, 17 e 24 Novembro – Instrumentos de GRH  
na AP

Jorge F.S. Gomes ([jorgegomes@iseg.utl.pt](mailto:jorgegomes@iseg.utl.pt)) – ISEG/UTL



# Índice (03, 10, 17 & 24 Novembro)

Regime  
jurídico na  
AP

Concursos  
e R&S

Carreiras na  
AP

F&D

Remunera-  
ções na AP

Avaliação de  
desempenho



## Informação sobre questões da GRH na AP

- [http://www.min-financas.pt/min\\_sec\\_est/SEAP.asp](http://www.min-financas.pt/min_sec_est/SEAP.asp)
- <http://www.stcde.pt/sj/legis.html>
- [www.dre.pt](http://www.dre.pt)



## Alguns diplomas importantes:

- ⑩ DL nº 184/89, de 2 de Junho (Sistema Retributivo da Função Pública)
  - ⑩ Lei 12-A/2008 (novo Regime de Vínculos, Carreiras e Remunerações), rectificada pela Declaração de Rectificação 22-A/2008, de 24 de Abril
  - ⑩ Lei 59/2008 (Regime de Contrato em Funções Públicas)
- 
- Aplicável aos serviços e organismos da AP (e.g. serviços da pessoa colectiva do Estado e dos institutos públicos), exceptuando juízes e magistrados, e forças armadas e de segurança.
  - Princípios informadores do exercício de funções públicas: a) exclusividade dos funcionários e agentes ao serviço do interesse público; b) subordinação destes trabalhadores à Constituição e à lei; c) exigência de condutas responsáveis e éticas; d) respeito pelos princípios da justiça, da imparcialidade e da proporcionalidade; e) respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.



## Regimes (ou sistemas) de Carreiras

### Sistema de carreira

- Funcionários admitidos para uma sucessão de funções, perfeitamente definidas e legalmente previstas
- Entrada e progressão obedecem a critérios previamente estabelecidos e conhecidos (entra-se de acordo p.e. com as habilitações)
- Condições de trabalho, remuneração e reforma definidas
- Garantia de emprego, estabilidade

### Sistema de emprego

- Funcionários admitidos para um trabalho ou projecto (logo, para uma posição qualquer)
- Conteúdo e objectivos do trabalho definidos localmente (pela agência ou departamento) (entra-se de acordo p.e. com as competências)
- Condições de trabalho, remuneração e reforma reguladas por contrato
- Não há garantia de emprego nem de estabilidade





# Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro – Regime de Vinculação, Carreiras e Remunerações na AP

## TÍTULO I

### Objecto e âmbito de aplicação

#### Artigo 1º

##### Objecto

1 - A presente lei define e regula os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

#### Artigo 3º

##### Âmbito de aplicação objectivo

- 1 - A presente lei é aplicável aos serviços da administração directa e indirecta do Estado.
- 2 - A presente lei é também aplicável, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências em matéria administrativa dos correspondentes órgãos de governo próprio, aos serviços das administrações regionais e autárquicas.



## Organização da Administração do Estado

A administração pública é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas (DG-AEP)

**Administração directa do Estado** – todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa colectiva Estado que, de modo directo e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma actividade tendente à satisfação das necessidades colectivas. Dividem-se em Serviços Centrais e Serviços Periféricos.

**Administração indirecta do Estado** – entidades públicas, distintas da pessoa colectiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma actividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado; trata-se de administração “do Estado” porque se prosseguem fins próprios deste, e de “administração indirecta” porque estes fins são prosseguidos por pessoas colectivas distintas do Estado. Dividem-se em Serviços Personalizados, Fundos Personalizados, e Entidades Públicas Empresariais.



Instituto Superior de Economia e Gestão  
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Carreiras na AP





## Organização da Administração do Estado

**Administração autónoma** – Trata-se de entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e actividade; estas entidades agrupam-se em três categorias. Dividem-se em Administração Regional, Administração Local, e Associações Públicas.



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### TÍTULO I

#### Objecto e âmbito de aplicação

#### Artigo 3º

#### Âmbito de aplicação objectivo

3 - A presente lei é ainda aplicável, com as adaptações impostas pela observância das correspondentes competências, aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos tribunais e do Ministério Público e respectivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes.

4...

5 - ... a presente lei não é aplicável às entidades públicas empresariais nem aos gabinetes de apoio quer dos membros do Governo quer dos titulares dos órgãos referidos nos n.os 2 e 3.



# Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

## TÍTULO III

### Regimes de vinculação

### SECÇÃO II

### Modalidades da relação jurídica de emprego público

### Artigo 9º

### Modalidades

- 1 - A relação jurídica de emprego público constitui-se por nomeação ou por contrato de trabalho em funções públicas, doravante designado por contrato.
- 2 - A nomeação é o acto unilateral da entidade empregadora pública cuja eficácia depende da aceitação do nomeado.
- 3 - O contrato é o acto bilateral celebrado entre uma entidade empregadora pública, com ou sem personalidade jurídica, agindo em nome e em representação do Estado, e um particular, nos termos do qual se constitui uma relação de trabalho subordinado de natureza administrativa.



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### TÍTULO IV

#### Regime de carreiras

#### SECÇÃO I

#### Organização das carreiras

#### Artigo 40º

#### Integração em carreiras

Os trabalhadores nomeados definitivamente e contratados por tempo indeterminado exercem as suas funções integrados em carreiras.

#### Artigo 41º

#### Carreiras gerais e carreiras específicas

1 - São gerais as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços carece para o desenvolvimento das respectivas actividades.

2 - São especiais as carreiras cujos conteúdos funcionais caracterizam postos de trabalho de que apenas um ou alguns órgãos ou serviços carecem para o desenvolvimento das respectivas actividades.



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### TÍTULO IV

#### Regime de carreiras

#### SECÇÃO I

#### Organização das carreiras

#### Artigo 42º

#### Carreiras unicategoriais e carreiras pluricategoriais

- 2 - São unicategoriais as carreiras a que corresponde uma única categoria.
- 3 - São pluricategoriais as carreiras que se desdobram em mais do que uma categoria.



# Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

## TÍTULO IV

### Regime de carreiras

## SECÇÃO I

### Organização das carreiras

## Artigo 43º

### Conteúdo funcional

- 1 - A cada carreira, ou a cada categoria em que se desdobre, corresponde um conteúdo funcional legalmente descrito.
- 2 - O conteúdo funcional de cada carreira ou categoria deve ser descrito de forma abrangente, dispensando pormenorizações relativas às tarefas nele abrangidas.
- 3 - A descrição do conteúdo funcional não pode, em caso algum..., constituir fundamento para o não cumprimento do dever de obediência e não prejudica a atribuição ao trabalhador de funções, não expressamente mencionadas, que lhe sejam afins ou funcionalmente ligadas, para as quais o trabalhador detenha a qualificação profissional adequada e que não impliquem desvalorização profissional.



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### TÍTULO IV

#### Regime de carreiras

#### SECÇÃO I

#### Organização das carreiras

**Artigo 44º (Grau de complexidade funcional)** – define três graus de complexidade funcional, de acordo com as habilitações exigidas.

**Artigo 45º (Posições remuneratórias)** – define as posições remuneratórias associadas a cada categoria das carreiras.

**Artigos 46º a 48º (Alteração do posicionamento remuneratório)** – definem as condições de alteração da remuneração associadas às carreiras

**Artigos 50º a 57º** – definem as questões relativas ao recrutamento, selecção, formação, e procedimento concursal, relativo às carreiras.

**Artigos 58º a 65º** – definem as questões relativas à mobilidade.



## Outros diplomas recentes importantes, sobre carreiras:

**DL 121/2008, de 11 de Julho** – sobre extinção e fusão de carreiras, assim como clarifica o artigo 106º da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (sobre carreiras subsistentes)



## Recrutamento e Selecção: Princípios orientadores

1. Princípio do Mérito (*versus spoils system*)
2. Concurso Público (artigo 47º, nº 2 da CR: “todos os cidadãos têm direito de acesso à função pública, em condições de igualdade e liberdade, em regra por via de concurso”):
  1. Neutralidade da composição do júri (artigo 50º, Lei 12-A/2008)
  2. Divulgação atempada dos métodos de selecção a usar, do programa de provas de conhecimentos, e do sistema de classificação final
  3. Aplicação de métodos e critérios objectivos de avaliação
  4. Direito ao recurso



# Classificação e modalidades dos concursos

## Classificação dos concursos

1. Externos
2. Internos
  - a) Acesso geral – aberto a todos os funcionários e agentes
  - b) Acesso restrito – apenas se podem candidatar os funcionários ou agentes pertencentes ao serviço ou quadro único para o qual é aberto o concurso

## Modalidades dos concursos

1. Comum
2. Constituição de reservas de recrutamento



# Fases dos concursos (portaria 83-A/2009)

## Capítulo II

### Disposições gerais e comuns

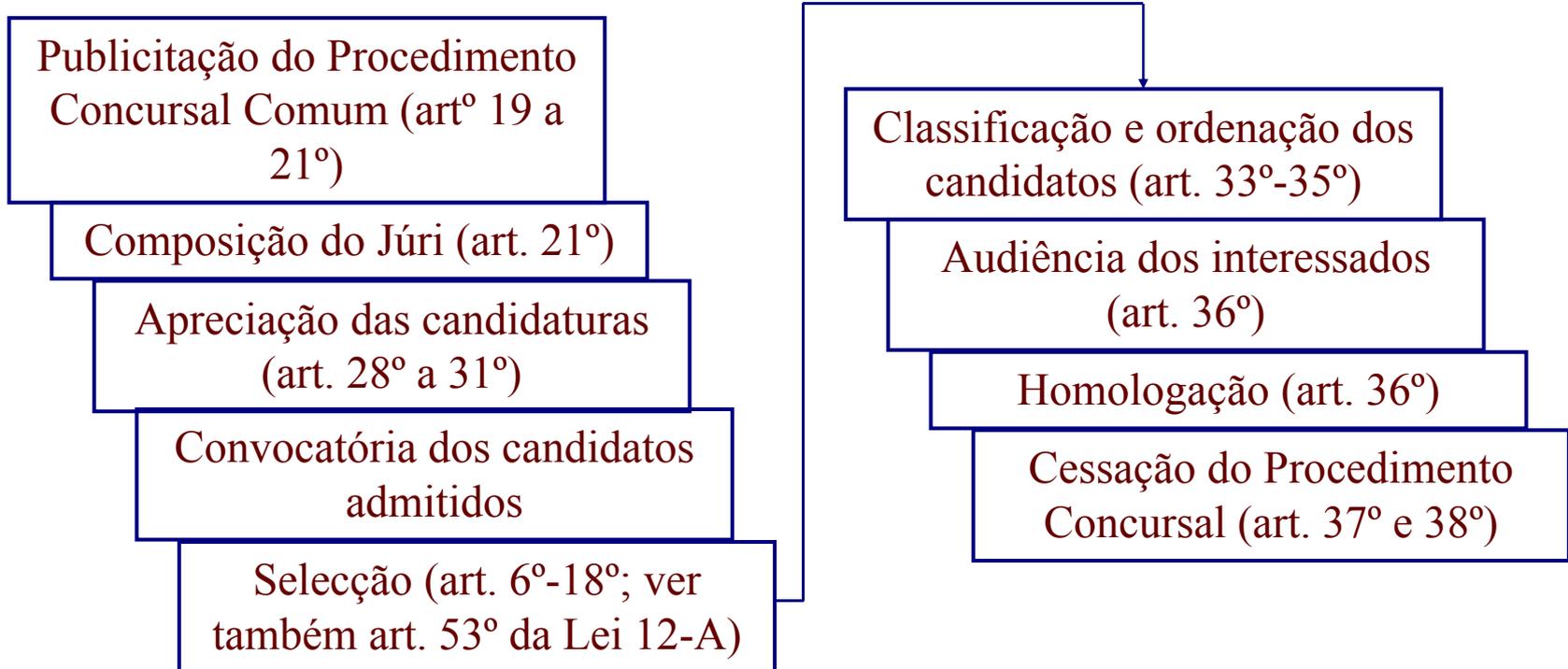
#### Artigo 4º

#### Articulação dos procedimentos concursais

- 1 - Identificada a necessidade de recrutamento que não possa ser satisfeita por recurso à reserva constituída no próprio órgão ou serviço, o seu dirigente máximo consulta a entidade centralizada para constituição de reservas de recrutamento (ECCRC) no sentido de confirmar a existência ou não de candidatos, em reserva, que permita satisfazer as características dos postos de trabalho a ocupar, tal como definidas no mapa de pessoal.
- 2 - Existindo candidatos em reserva, procede-se nos termos previstos no artigo 47.º
- 3 - A inexistência de candidatos em reserva permite ao dirigente máximo do órgão ou serviço a publicitação de procedimento concursal comum.



## Fases dos concursos (portaria 83-A/2009)





## Recrutamento

1. Interno versus externo
2. Alternativas ao recrutamento: reorganização do trabalho, horas extraordinárias, automatização do trabalho, horário flexível, contratação a tempo parcial, subcontratação, uso de agências
3. Métodos e técnicas de recrutamento: anúncios nos jornais, agências de emprego, universidades, institutos, escolas de formação profissional, sindicatos, candidaturas espontâneas, estágios profissionais.



## Seleccção

Métodos obrigatórios (provas de conhecimento, avaliação psicológica, avaliação curricular, e entrevista de avaliação de competências) e métodos facultativos



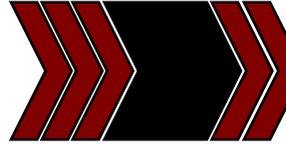
## Outros diplomas recentes importantes, sobre concursos

**Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro** – regime geral de concursos públicos

**Portaria nº 83-A/2009, de 22 de Janeiro** – regulamentação dos concursos públicos

**DL 576/2007** – concursos de acesso ao CEAGP, o qual dá acesso à AP

**Lei 51/2005, de 30 de Agosto** – estatuto do pessoal dirigente



## Formas de Formação

Orientação e  
formação inicial

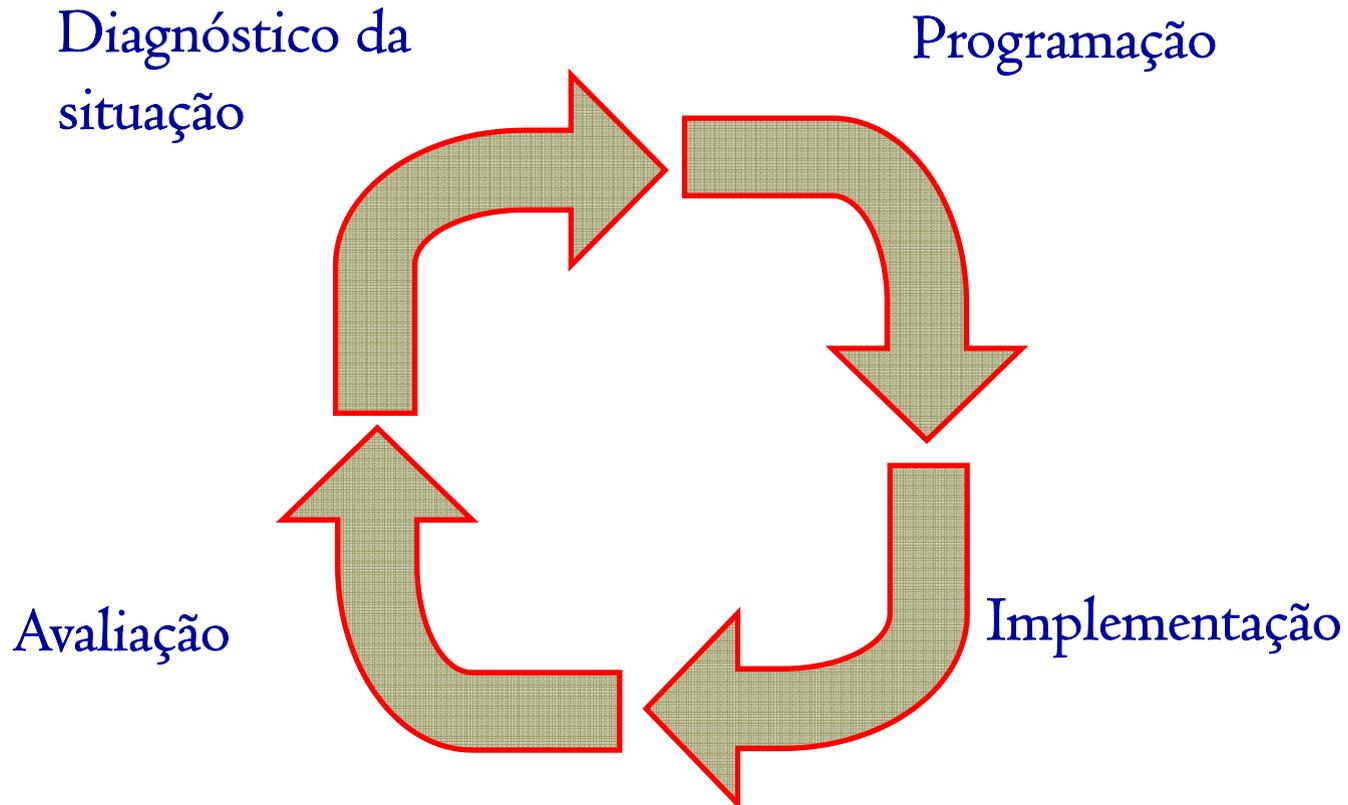
*Training*

Desenvolvimento  
de competências

Educação



## Processo de Formação





## Formação na AP

- Antes 1974: incipiente
- INA: criado em 1979
- Actualmente: CAGEP, FORGEP, CADAP (portaria n<sup>o</sup> 1141/2005, de 8 de Novembro); CEFADAL (DL n<sup>o</sup> 93/2004, de 20 de Abril)
  - [http://fdir.ina.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=153&Itemid=151](http://fdir.ina.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=151)
  - [http://intranet.cefa.pt/mycefadoc/2009/Regulamento\\_Interno\\_CEFADAL\\_2009\\_2010.pdf](http://intranet.cefa.pt/mycefadoc/2009/Regulamento_Interno_CEFADAL_2009_2010.pdf)



## Diplomas importantes sobre F&D na AP

**DL 50/1998, de 11 de Março** – Formação contínua na AP

**Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro** – art. 56º (curso CEAGP para entrada na AP) e art. 57º (dever à formação e aperfeiçoamento profissional)

**Lei 59/2008, de 11 de Setembro** – Código de Trabalho em Funções Públicas (art. 90º - direito e dever à formação profissional)



## DL nº 50/98, de 11 de Março

### (Preâmbulo)

“...o Governo definiu como objectivo estratégico «a qualificação, a dignificação, a motivação e a profissionalização dos recursos humanos da Administração Pública, através de uma política coerente e adequada de carreiras, remunerações e formação profissional».”

### Artigo 3º

#### Conceito de formação profissional

Para os efeitos do disposto no presente diploma, entende-se por formação profissional o processo global e permanente através do qual os funcionários e agentes, bem como os candidatos a funcionários sujeitos a um processo de recrutamento e selecção, se preparam para o exercício de uma actividade profissional, através da aquisição e do desenvolvimento de capacidades ou competências, cuja síntese e integração possibilitam a adopção dos comportamentos adequados ao desempenho profissional e à valorização pessoal e profissional.



## DL n° 50/98, de 11 de Março

### Artigo 8°

#### Objectivos da formação profissional

A formação profissional tem, designadamente, por objectivos:

- a) Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços;
- b) Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;
- c) Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras;
- d) Contribuir para a mobilidade dos efectivos da Administração Pública;
- e) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados;
- f) Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo



## DL nº 50/98, de 11 de Março

### Artigo 11º

#### Formação inicial

- 1 - A formação inicial visa habilitar os formandos com conhecimentos e aptidões para o exercício das respectivas funções.
- 2 - A formação inicial pode desenvolver-se em dois momentos distintos:
  - a) Em fase anterior à admissão, como condicionante da mesma;
  - b) Em fase imediatamente posterior à admissão, integrando-se no período probatório ou de provisoriedade da nomeação.
- 3 - O processo de formação inicial é sempre objecto de avaliação e de classificação.
- 4 - A definição de cursos, conteúdos programáticos e respectivos regulamentos de funcionamento que se insiram no âmbito da formação inicial são objecto de despacho conjunto dos membros do Governo da tutela e do que tiver a seu cargo a Administração Pública.



## DL nº 50/98, de 11 de Março

### Artigo 12º Formação contínua

- 1 - A formação contínua visa promover a actualização e a valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes, em consonância com as políticas de desenvolvimento, inovação e mudança da Administração Pública.
- 2 - Constituem objectivos específicos da formação contínua, nomeadamente, os seguintes:
  - a) O complemento da formação de base, actualizando-a e proporcionando a preparação necessária para o desenvolvimento técnico-científico;
  - b) A adequação às inovações técnicas e tecnológicas com reflexo directo no desempenho profissional;
  - c) O desenvolvimento e valorização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, tendo por objectivo o desempenho de tarefas mais complexas, a promoção e a intercomunicabilidade de carreiras.



## DL nº 50/98, de 11 de Março

### Outros artigos relevantes:

**Art. 15º** - prevê a avaliação da formação (através de provas de conhecimentos, dinâmica de grupos, simulações, casos, questionários de reacção)

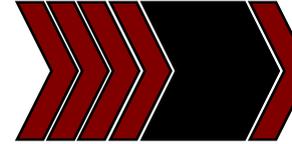
**Art. 16º** - define as entidades competentes para realizar acções de formação (desde serviços da AP, a entidades privadas – descentralização elevada da formação)

**Art. 17º** - define as entidades coordenadoras da formação na AP (INA e CEFA)

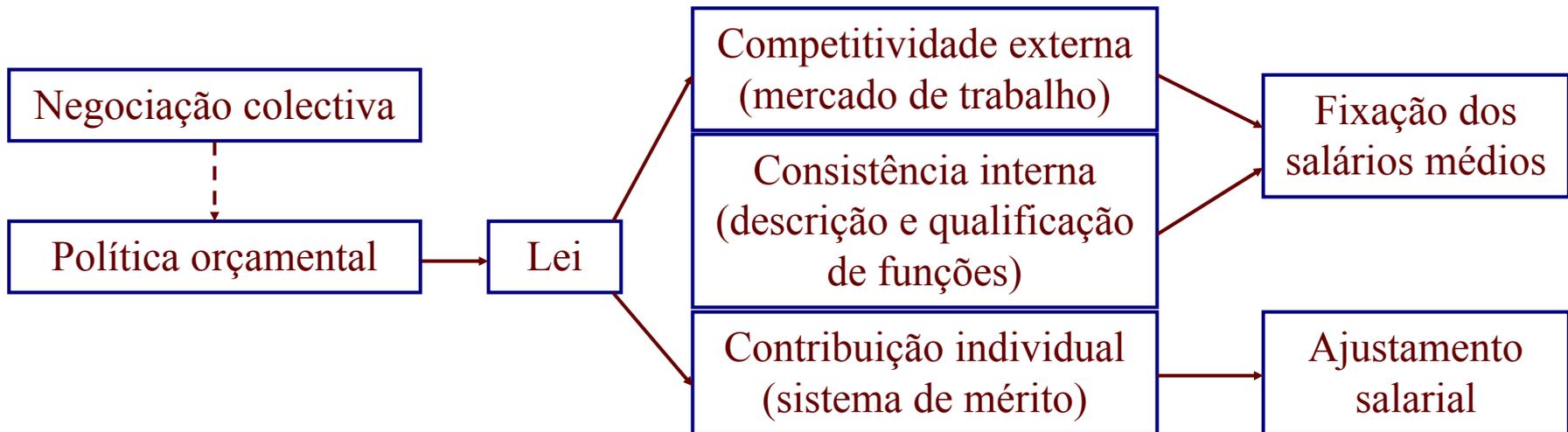
**Art. 15º** - prevê a avaliação da formação

**Capítulo III** – Organização da formação

**Capítulo IV** - Órgãos consultivos e de coordenação da formação profissional



## Determinação da remuneração na AP





## Novo Sistema Retributivo/Remuneratório da AP (NSR)

DL n° 184/89, 2 de Junho + DL n° 353-A/89, 16 de Outubro)

- **Categorias de carreiras: regime geral, regime especial, órgãos dirigentes, cargos especiais**
- **Componentes da retribuição: remuneração base, prestações sociais e familiares, subsídio de refeição, suplementos, remunerações extraordinárias**
- **21 posições salariais substituída por um sistema de índices (do 100 ao 900)**
- **Categorias do Regime Especial: dirigentes da AP, sectores especiais (educação, saúde, investigação), defesa, representação do Estado (militares, forças de segurança, diplomatas), magistrados judiciais e do Ministério Público.**



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### TÍTULO V

### Regime de remunerações

### SECÇÃO I

### Componentes das remunerações

### Artigo 67º

### Componentes da remuneração

Remuneração base / Suplementos remuneratórios/ Prémios de desempenho



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### Secção II Remuneração base Artigo 70º

#### Conceito de remuneração base

- 1 - A remuneração base mensal é o montante pecuniário correspondente ao nível remuneratório, conforme os casos, da posição remuneratória onde o trabalhador se encontra na categoria de que é titular ou do cargo exercido em comissão de serviço.
- 2 - A remuneração base está referenciada à titularidade, respectivamente, de uma categoria e ao respectivo posicionamento remuneratório do trabalhador ou à de um cargo exercido em comissão de serviço.
- 3 - A remuneração base anual é paga em 14 mensalidades, correspondendo uma delas ao subsídio de Natal e outra ao subsídio de férias, nos termos da lei.



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### Secção II Remuneração base Artigo 68º e 69º

#### Tabela remuneratória única & Fixação da remuneração base

(68º) 2 - O número de níveis remuneratórios e o montante pecuniário correspondente a cada um é fixado em portaria conjunta do Primeiro-Ministro e do membro do Governo responsável pela área das finanças.

(69º) 1 - A identificação dos níveis remuneratórios correspondentes às posições remuneratórias das categorias, bem como aos cargos exercidos em comissão de serviço, é efectuada por decreto regulamentar.



## Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

### Outros artigos relevantes:

Secção III (art. 73º) – suplementos remuneratórios

Secção IV (art. 74º-76º) – prémios de desempenho

Capítulo II (art. 77º-79º) - descontos



## Lei 10/2004, de 22 de Março

### Criação do SIADAP

#### Artigo 8º

#### Processo de avaliação dos recursos humanos

- a) Contributos individuais para a concretização dos objectivos
- b) Competências comportamentais
- c) Atitude pessoal

#### Artigo 7º

#### Consideração da avaliação de desempenho

- a) Progressão e promoção nas carreiras e nas categorias
- b) Conversão da nomeação provisória em definitiva
- c) Renovação de contratos



# Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro

## Estabelece o SIADAP

### TÍTULO I

#### Disposições gerais e comuns

#### Capítulo I

#### Objecto e âmbito

#### Artigo 2º

#### Âmbito de aplicação

- 1 - A presente lei aplica-se aos serviços da administração directa e indirecta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica.



## Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro

### TÍTULO I (Disposições gerais e comuns) Capítulo II (Definições, princípios e objectivos) Artigo 6º (Objectivos)

- a) ... melhoria da gestão da Administração Pública ...
- b) Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública;
- c) Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional ...;
- d) Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- e) Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- f) Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores..;
- g) Melhorar a prestação de informação e a transparência...;
- h) Apoiar o processo de decisões estratégicas...



## Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro

### TÍTULO I (Disposições gerais e comuns)

### Capítulo III (Enquadramento e subsistemas do SIADAP)

### Artigo 8º (Ciclo de gestão)

- a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação... do mapa do respectivo pessoal...;
- c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) ... relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação ....



## Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro

### TÍTULO I (Disposições gerais e comuns)

### Capítulo III (Enquadramento e subsistemas do SIADAP)

### Artigo 9º (Subsistemas do SIADAP)

- a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública, ... SIADAP 1;
- b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública, ... SIADAP 2;
- c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública, ... SIADAP 3.



## Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro

### TÍTULO II SIADAP 1

#### Capítulo I – Disposições gerais

Artigo 10º - Quadro de avaliação e responsabilização

Artigo 11º - Parâmetros de avaliação (objectivos de eficácia, de eficiência ou de qualidade)

#### Capítulo II – Modalidades, procedimentos e órgãos de avaliação

Artigo 14º - Auto (detalhes nos artigos 15º-17º) e hetero (detalhes nos artigos 20º-24º)

#### Capítulo III – Resultados da avaliação (artigos 25º-28º)



## Lei 66-B/2007, de 28 de Dezembro

**TÍTULO III – SIADAP 2**

**Artigo 29º-40º**

**TÍTULO IV – SIADAP 3**

**Artigo 41º-75º**

**TÍTULO V – Sistema de informação de suporte à gestão de desempenho e acções de controlo**

**Artigo 76º-78º**

**TÍTULO VI – Disposições finais e transitórias**

**Artigo 79º-89º**