
Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

FUNÇÃO RH

Showcasing INA - Boas Práticas de Gestão das Pessoas

**Categoria Cooperação Interna e
Entre Organismos/Unidades Orgânicas**



28 de setembro de 2017





A CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

Quem somos

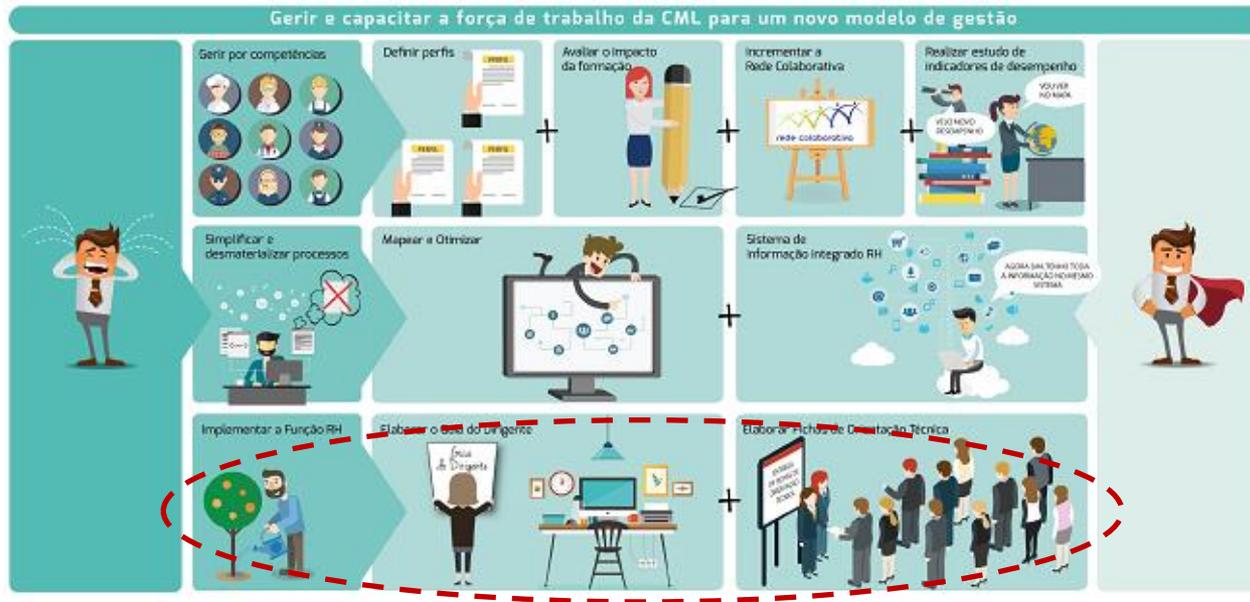
- ✓ **14** Direções Municipais.
- ✓ **163** Dirigentes.
- ✓ **8041** Trabalhadores.
- ✓ **58,1%** do efetivo são do género masculino.
- ✓ **41,9%** do efetivo são do género feminino.

Diversidade de Carreiras

Diversidade de missões de serviço público



Carreira	31 agosto de 2017				Total
	Masculino	%	Feminino	%	
Dirigentes	72	44%	91	56%	163
Técnico Superior	729	33%	1454	67%	2183
Assistente Técnico	393	28%	997	72%	1390
Assistente Operacional	1860	74%	651	26%	2511
Bombeiro Sapador	788	99%	11	1%	799
Polícia Municipal	559	94%	34	6%	593
Outras Carreiras	272	68%	130	32%	402
Total	4673	58,1%	3368	41,9%	8041
Total Geral	8041				
% por Género	58,1%		41,9%		





UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Gestão estratégica de pessoas

2018-2021

Maturidade

Internalização das novas práticas de gestão e dos novos valores organizacionais. O novo modelo é assumido plenamente pela gestão intermédia, sendo excepcional a intervenção da gestão de topo. Elevados níveis de desenvolvimento de competências, motivação e desempenho.

2014-2017

Crescimento

Utilizar a credibilidade alcançada para mudar gradualmente sistemas, estruturas e processos que não se ajustem à visão. Desenvolver, nos níveis intermédios de gestão, agentes de mudança, dando apoio e incentivos e exigindo responsabilidade. Revigorar a mudança com novos projetos.

2011-2013

Lançamento

Transmitir um sentimento de urgência e criar uma coligação na gestão de topo para a mudança em torno de uma visão clara de futuro. Partilhar a visão através de uma comunicação forte. Eliminar obstáculos e lançar projetos que garantam ganhos de curto prazo.

Gestão administrativa de recursos humanos

MELHOR GESTÃO DAS PESSOAS,
MELHOR SERVIÇO À CIDADE



Função RH

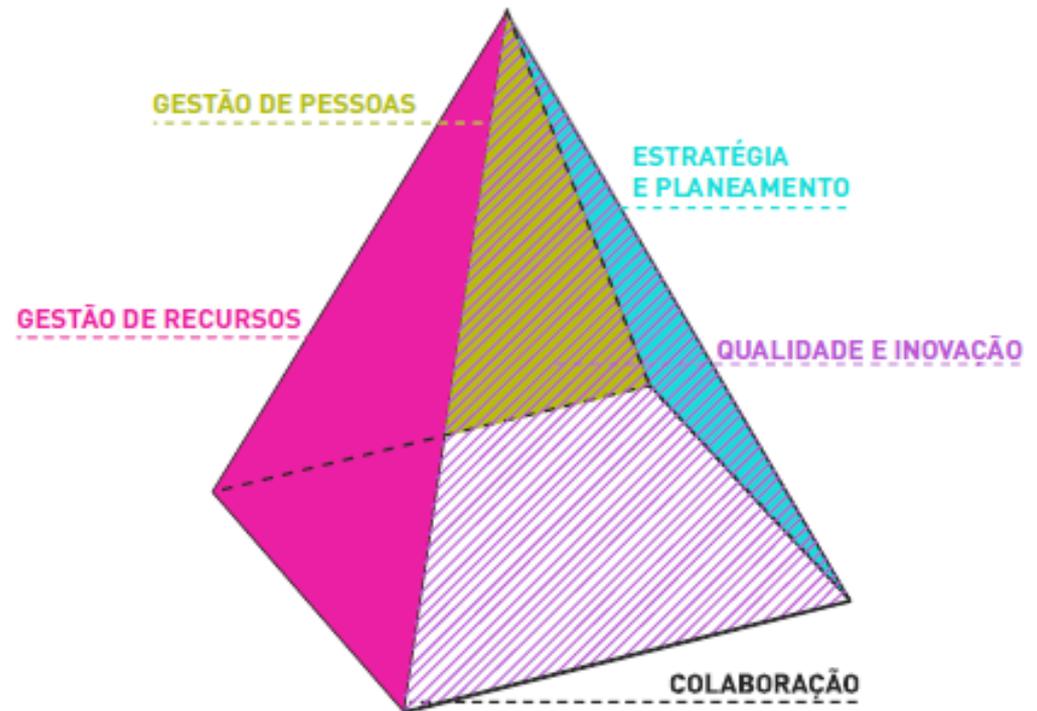
Gerir pessoas é uma responsabilidade partilhada



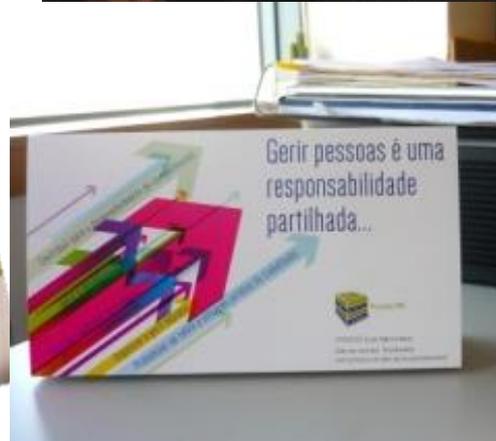
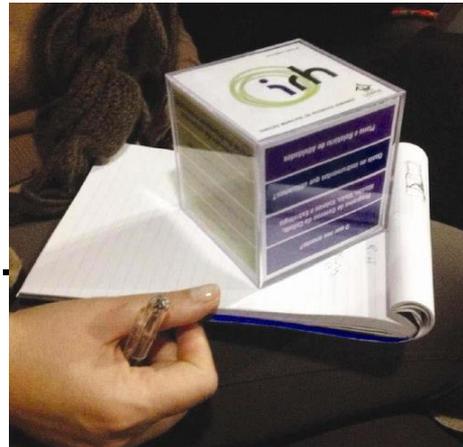
Unidades de Educação da CML



> **Cooperação** expressa no **Modelo comum de gestão** da CML: responsabilidades de gestão e liderança, comuns a todos os dirigentes, que se estruturam em **quatro áreas, desenvolvidas de forma colaborativa**: estratégia e planeamento, inovação e qualidade, gestão de recursos e gestão de pessoas.



2. Capacitação de equipas junto dos dirigentes (interlocutores da FRH) para os apoiar nas várias responsabilidades de gestão das pessoas (gestão de proximidade).



3. Apoio às Juntas de freguesia

GUIA PRÁTICO DE RECURSOS HUMANOS

A Direção Municipal de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lisboa disponibiliza o guia prático de recursos humanos, um Instrumento de apoio às juntas de freguesia na gestão dos seus recursos humanos.

Este guia é estruturado em 6 temas que correspondem aos principais macroprocessos no ciclo de gestão dos trabalhadores: Admissão e colocação; Administração; Desenvolvimento; Gestão do desempenho; Segurança e saúde no trabalho e Saídas.

Para facilitar a utilização, estes temas são organizados em subtemas e são compostos por fichas de apoio que abordam as questões consideradas relevantes em cada matéria.

Este guia será objeto de permanente atualização, não só integrando novas fichas, como também refletindo as alterações que possam ocorrer, nomeadamente a nível legislativo.



ÍNDICE TEMÁTICO

1. ADMISSÃO E COLOCAÇÃO
2. ADMINISTRAÇÃO
3. DESENVOLVIMENTO
4. GESTÃO DO DESEMPENHO
5. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
6. SAÍDAS
7. ANEXOS



FUNÇÃO RH

Timeline do projeto

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
------	------	------	------	------	------	------



Função RH

Fichas de Orientação Técnica



GUIA PRÁTICO DE RECURSOS HUMANOS

A Câmara Municipal de Lisboa disponibiliza a guia prática de Recursos Humanos, um instrumento de apoio ao gestor da organização na gestão dos seus Recursos Humanos.

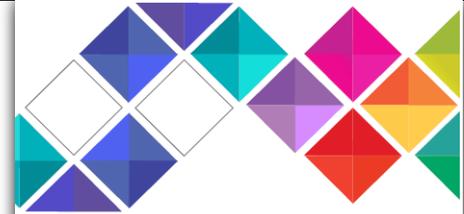
Este guia é estruturado em 6 temas que abrangem as principais competências no ciclo de gestão dos trabalhadores: Admissão e colocação; Administração; Desempenhamento; Gestão da Desempenhamento; Segurança e Saúde no Trabalho e Saúde.

Para facilitar a utilização, estas temáticas são organizadas em subtemas e são acompanhadas por fichas de apoio que abordam as questões concretizadas relacionadas com cada matéria.

Esta guia está disponível em permanente atualização, são lá integrando novas fichas, assim também realizando as alterações que possam ocorrer, nomeadamente a nível legalístico.

ÍNDICE TEMÁTICO

1. ADMISSÃO E COLOCAÇÃO
2. ADMINISTRAÇÃO
3. DESEMPENHAMENTO
4. GESTÃO DO DESEMPENHAMENTO
5. SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
6. SAÚDE
7. ANEXOS



GUIA DO DIRIGENTE CML

CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA | DIREÇÃO MUNICIPAL DE RECURSOS HUMANOS

2017

Capacitação de equipas de Interlocutores da Função RH

INTERLOCUTOR FUNÇÃO RH ORGANIZAR

FICHA DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA 4.2.2
Aplicar os princípios da avaliação: (Estrutura da organização do trabalho em função pública na área de atuação de origem)

Qual é o objetivo?

1. Avaliar o desempenho de um agente a partir da análise do trabalho em função pública.
2. Avaliar o desempenho de um agente a partir da análise do trabalho em função pública.
3. Avaliar o desempenho de um agente a partir da análise do trabalho em função pública.
4. Avaliar o desempenho de um agente a partir da análise do trabalho em função pública.

RECRUTAR

FICHA 2.2
Utilizar o Banco Colaborativo

Qual é o objetivo?

1. Promover as atividades de que resultam na criação de novos projetos e atividades de um caráter inovador e de natureza estratégica para a organização.
2. Promover as atividades de que resultam na criação de novos projetos e atividades de um caráter inovador e de natureza estratégica para a organização.

Alinhamento do mapa de processos da DMRH com Fichas de Orientação Técnica, Guia do Dirigente e outros instrumentos (Quadro de Referência e Dicionário RH)

Os dirigentes que queremos

SIM

Planeia as atividades em função da missão do serviço.

NÃO

Vai inventando atividades à medida que se lembra.

SELECIONA OS TRABALHADORES EM FUNÇÃO DAS NECESSIDADES DO SERVIÇO

Quanto mais trabalhadores melhor.

SEM VIMDO!

Recebe os trabalhadores e integra-os.

VOLTE MAIS TARDE...

Assina a guia de apresentação.

Define as responsabilidades de cada trabalhador.

OS SEUS OBJETIVOS PARA ESTE ANO SÃO...

Vai distribuindo o trabalho consoante quem está.

Define e acompanha os objetivos individuais.

Define os objetivos apenas na data da avaliação.

SIM

Avalia de acordo com o contratualizado.

NÃO

Avalia por mera obrigação formal.

INCENTIVA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR.

O conhecimento é propriedade exclusiva do chefe.

cria condições de trabalho adequadas

PRECISO DE UMA CADEIRA

JÁ É UMA SORTE TER TRABALHO!

Valoriza os trabalhadores e a sua opinião.

TIVE UMA IDEIA!

NÃO ESTÁ AQUI PARA TER IDEIAS.

Só confia na opinião dele próprio.

É transparente e reconhece quem merece.

Fica com os louros do trabalho de equipa.

Planear
Recrutar
Acoher
Organizar
Orientar

Avaliar
Desenvolver
Cuidar
Envolver
Valorizar



Fichas de Orientação Técnica para interlocutores (em atualização em 2017)

Resultados:

- **15** fichas de orientação técnica.
- **250** horas de capacitação técnica.
- Criada uma área reservada na **intranet** para os trabalhadores da “Função RH”.

Guia Prático de Recursos Humanos para as Freguesias

- ✓ estruturado em seis temas:
Admissão e Colocação;
Administração; Desenvolvimento;
Gestão do Desempenho;
Segurança e Saúde no Trabalho;
Saídas;
- ✓ temas detalhados em fichas;
- ✓ disponível *online* no site da reforma administrativa.



Resultados:

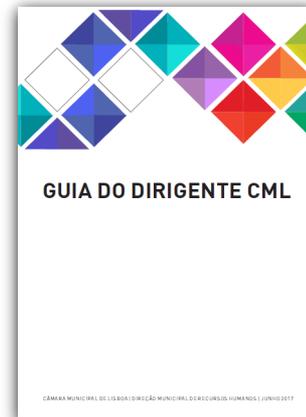
64 fichas

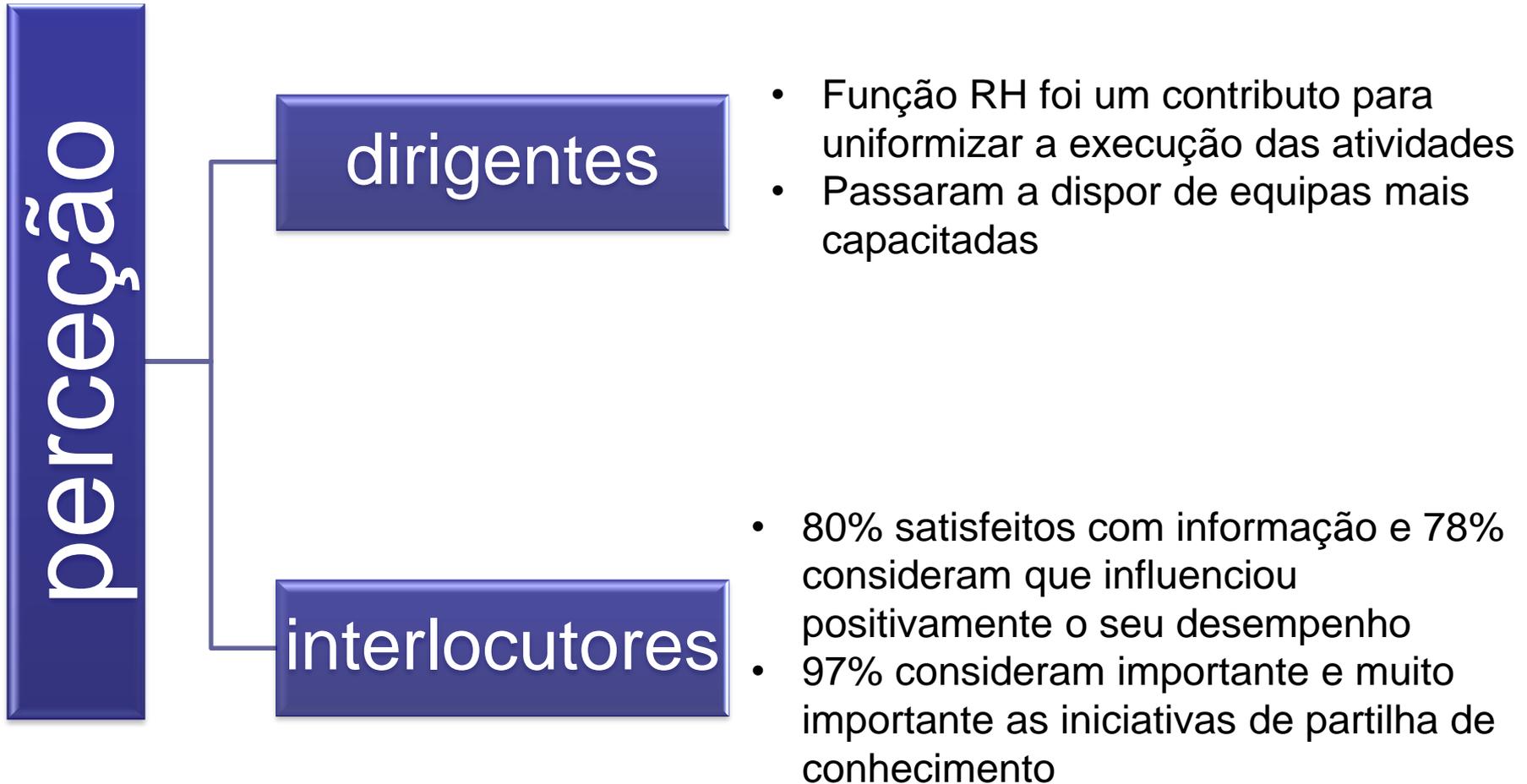
Guia do Dirigente

- ✓ Constituído por 4 capítulos/áreas de responsabilidade: Estratégia e planeamento, inovação e qualidade, gestão de recursos e gestão de pessoas;
- ✓ Desdobra as responsabilidades em fichas práticas.

Resultados:

- Estratégia e planeamento: **4** fichas
- Gestão de pessoas: **58** fichas
- Criada uma área reservada na intranet para os dirigentes







EM RESUMO...

Fatores Críticos de Sucesso

- Envolvimento dos dirigentes através da realização de questionários, reuniões e *focus group*
- Envolvimento dos interlocutores através da realização de questionários, *focus group*, capacitação, convite a eventos promovidos pela DMRH
- Divulgação da informação e produção de materiais de comunicação,
- Avaliação do modelo.

Dificuldades

- Enraizamento de práticas antigas e resistência à mudança.
- Dimensão da CML e diversidade de áreas de atuação e competências
- “Captura” dos dirigentes pelas suas áreas de negócio



dmrh.dgrh@cm-lisboa.pt

