
Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Recursos Humanos

SER DIRIGENTE NA CML

Qual o papel da Direção Municipal de Recursos Humanos

Showcasing INA - Boas Práticas de Gestão das Pessoas



6 de dezembro de 2017



QUEM SOMOS

14 Direções Municipais

42 Departamentos

159 Dirigentes

8040 trabalhadores

Diversidade de carreiras
e de missões de serviço
público

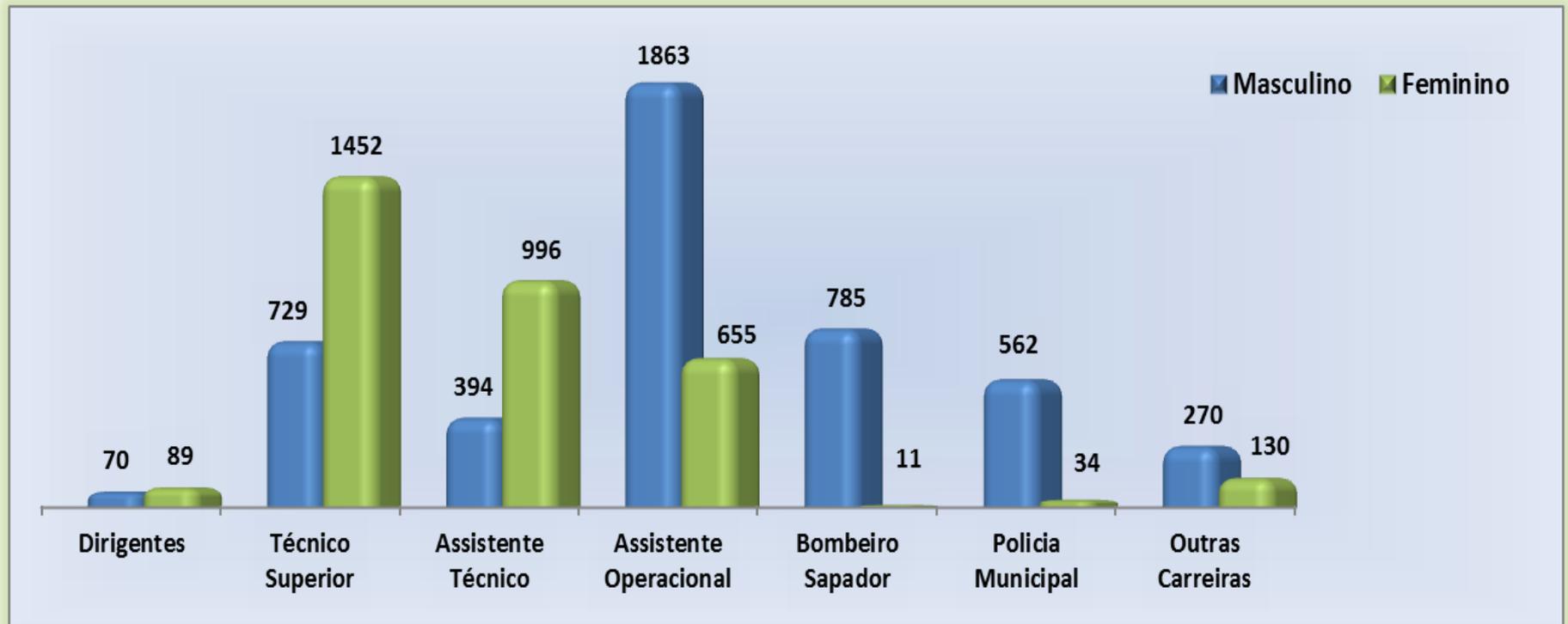


Carreira	30 novembro de 2017				Total
	Masc.	%	Fem.	%	
Dirigentes	70	44%	89	56%	159
Técnico Superior	729	33%	1452	67%	2181
Assistente Técnico	394	28%	996	72%	1390
Assistente Operacional	1863	74%	655	26%	2518
Bombeiro Sapador	785	99%	11	1%	796
Policia Municipal	562	94%	34	6%	596
Outras Carreiras	270	68%	130	32%	400
Total	4673	58%	3367	42%	8040
Total Geral	8040				
% por Género	58%		42%		



QUEM SOMOS

DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS



Taxa de Feminização - **42 % (56% nos cargos dirigentes).**



QUEM SOMOS

✓ **DECRÉSCIMO NO EFETIVO DA CML DE 13,2% FACE A 2012**

✓ **31,3% PESO DO EFETIVO NO PESSOAL OPERACIONAL**

✓ **27,1% PESO DO EFETIVO NO TÉCNICO SUPERIOR**

✓ **17,3% PESO DO EFETIVO NO ASSISTENTE TÉCNICO**

✓ **2,0% PESO DO EFETIVO NOS CARGOS DE DIRIGENTE**



Carreira	Total	Peso do Efetivo %
Dirigente	159	2,0%
Técnico Superior	2181	27,1%
Assistente Técnico	1390	17,3%
Assistente Operacional	2518	31,3%
Bombeiro Sapador	796	9,9%
Polícia Municipal	596	7,4%
Outras Carreiras	400	5,0%
Total	8040	100,0%



QUEM SOMOS

✓ 56% TAXA DE FEMINIZAÇÃO NOS CARGOS DE DIRIGENTE



✓ 29% TAXA DE FEMINIZAÇÃO DIRETOR MUNICIPAL



✓ 43% TAXA DE FEMINIZAÇÃO DIRETOR DE DEPARTAMENTO



✓ 65% TAXA DE FEMINIZAÇÃO CHEFE DE DIVISÃO

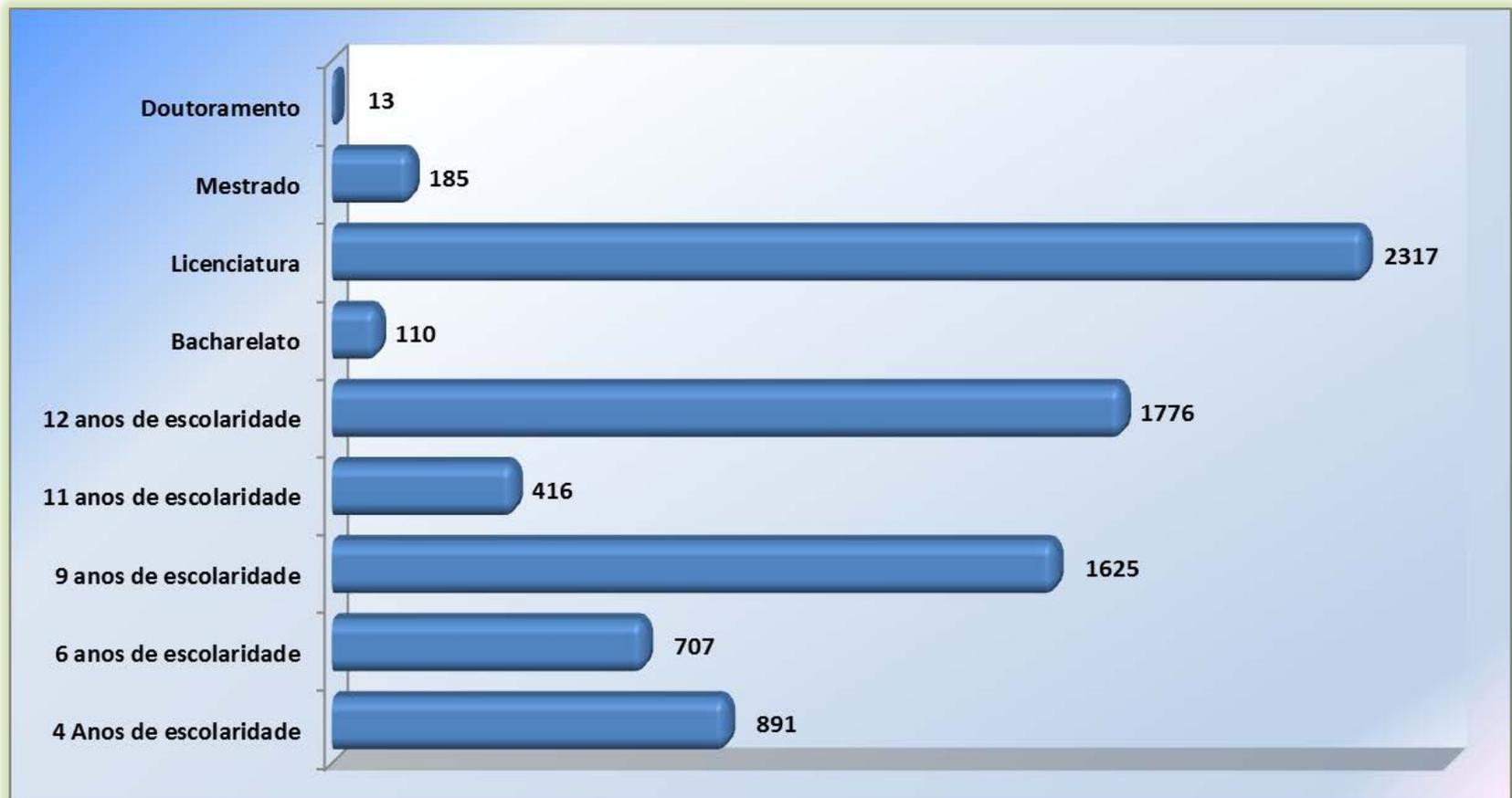
TAXA DE FEMINIZAÇÃO DOS DIRIGENTES		
Taxa de Feminização	Masculino	Feminino
	44%	56%

CARGOS DE DIRIGENTES NA CML					
Carreira	30 de novembro 2017				Total
	Masculino	%	Feminino	%	
Diretor Municipal	10	71%	4	29%	14
Diretor Departamento	25	57%	19	43%	44
Chefe de Divisão	35	35%	66	65%	101
Total	70	44%	89	56%	159



QUEM SOMOS

DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR HABILITAÇÕES LITERÁRIAS



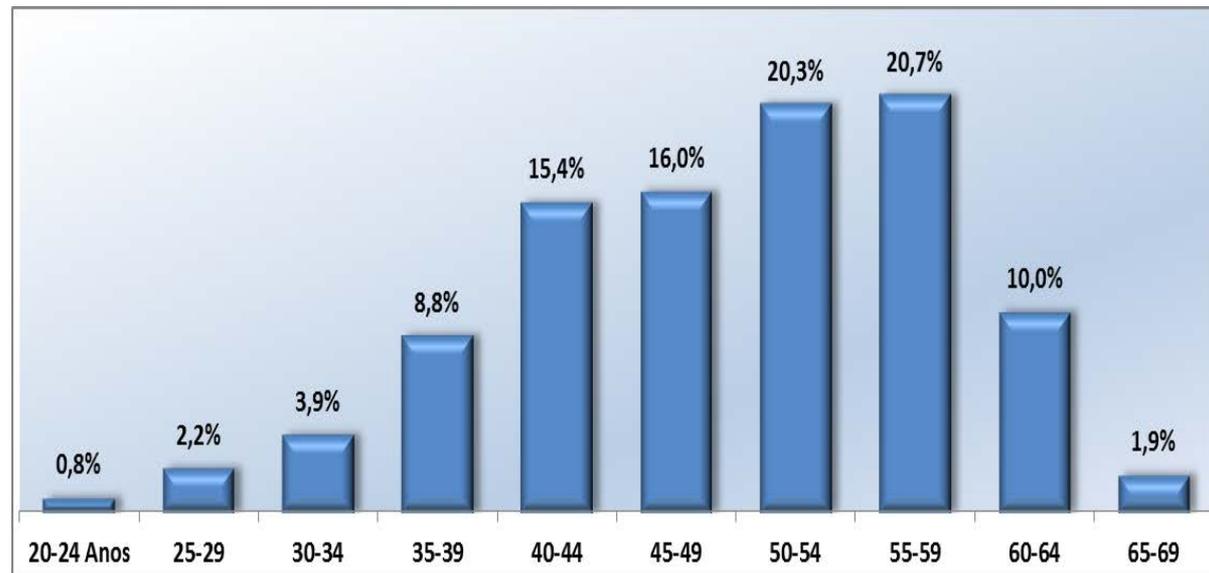


QUEM SOMOS

Quem somos

- ✓ **51,7%** do efetivo municipal tem uma idade compreendida entre os 40 e os 54 anos.
- ✓ **32,6%** do efetivo tem uma idade igual ou superior a 55 anos.
- ✓ O nível médio de idades do total é de **49** anos.

Estrutura Etária





UM NOVO MODELO DE GESTÃO DAS PESSOAS...



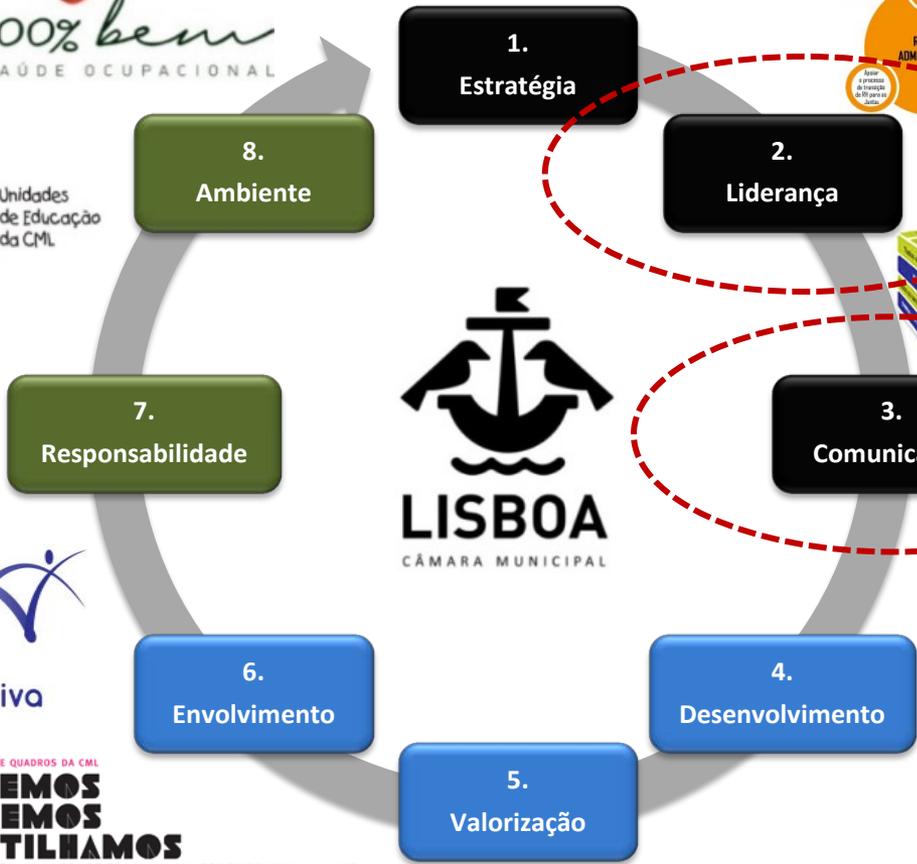
...A LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO COMO PILARES

MELHOR GESTÃO DAS PESSOAS,
MELHOR SERVIÇO À CIDADE

100% bem
SAÚDE OCUPACIONAL



Função RH
Gerir pessoas é uma responsabilidade partilhada



2016/2017 **FORMAÇÃO**
Um Plano
construído com todos



+valor Lx
Aprendizagem ao longo da vida

SAÚDE
HIGIENE
SEGURANÇA
CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA



Unidades de Educação da CML



SERVIÇOS SOCIAIS
CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA

rede colaborativa



ENCONTRO DE QUADROS DA CML
SABEMOS FAZEMOS PARTILHAMOS

Dia P – Participar para Melhorar

CÂMARA MUNICIPAL DE LISBOA



O QUE FIZEMOS NA LIDERANÇA

- ✓ **Programa de desenvolvimento de competências para dirigentes**
- ✓ Plano de comunicação interno específico para dirigentes



OBJETIVOS

- ✓ Mudar os processos de gestão para um novo paradigma, mais integrado, transversal e colaborativo.
- ✓ Metodologias e instrumentos de gestão de apoio aos dirigentes, considerando serem os principais atores da mudança.
- ✓ Impulsionar práticas de gestão de proximidade, em alinhamento com as políticas e estratégias definidas.
- ✓ Criação de ambientes de trabalho motivadores, com oportunidades de desenvolvimento profissional e de realização pessoal.

GERIR PESSOAS É UMA RESPONSABILIDADE PARTILHADA

Unidades orgânicas municipais – gestão de proximidade

Dirigir positivamente os trabalhadores, organizando equipas e alinhando os objetivos individuais e organizacionais, estimulando o desenvolvimento e envolvimento das pessoas na organização e promovendo o seu bem-estar e compromisso com a CML.



criação de capacidade organizacional através da gestão partilhada das pessoas

Direção Municipal de Recursos Humanos – gestão estratégica

Propor ao Executivo estratégias, políticas e medidas de gestão, garantir o planeamento de efetivos e perfis e a afetação de recursos, bem como a prestação de serviços às unidades orgânicas clientes que devam ser garantidos centralmente por razões de maior eficiência e eficácia.





FUNÇÃO RH

> **Partilha**
de responsabilidades
de gestão das pessoas
por toda a estrutura
dirigente.



Função RH

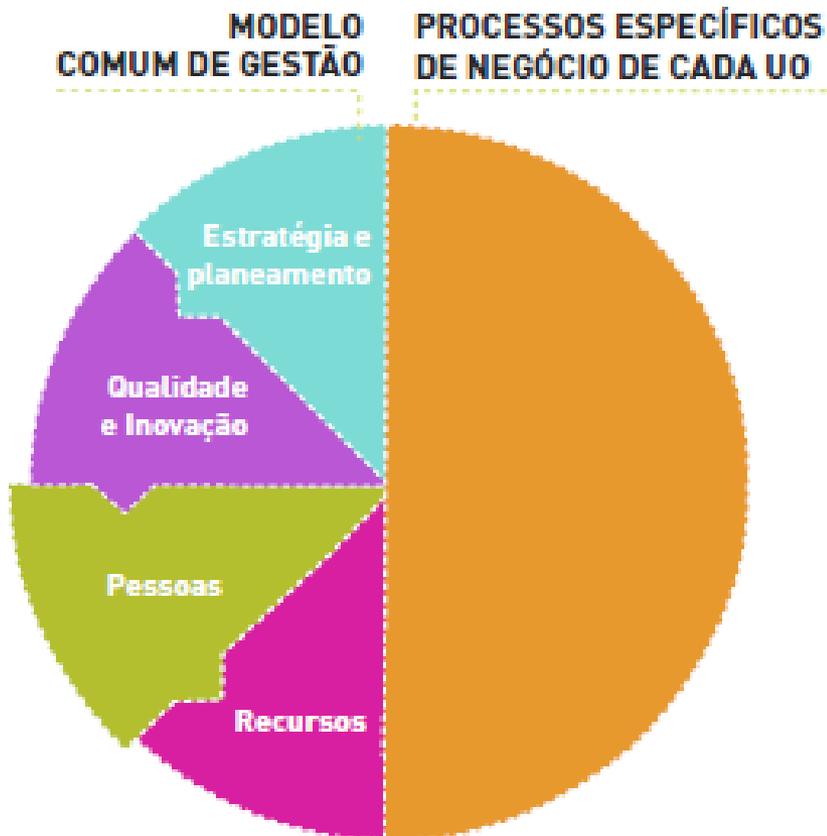
Gerir pessoas é uma
responsabilidade partilhada

...entre todos os serviços
...e a DMRH

> **Capacitação**
de equipas junto dos
dirigentes para os apoiar
nas várias responsabilidades
de gestão das pessoas
(gestão de proximidade
das equipas).



MODELO COMUM DE GESTÃO



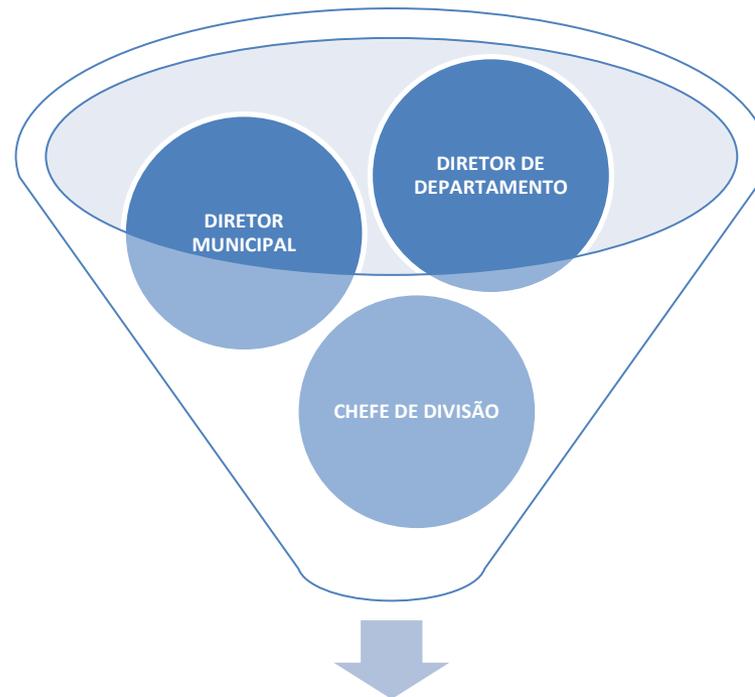


PERFIS DE COMPETÊNCIA DOS DIRIGENTES

Metodologia



Referencial de competências técnicas, conhecimentos e competências relacionais



GAPS DE COMPETÊNCIA



DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS



Coaching organizacional para dirigentes



Teambuilding em Outdoor



Guia do dirigente CML



Formação avançada e de média/curta duração



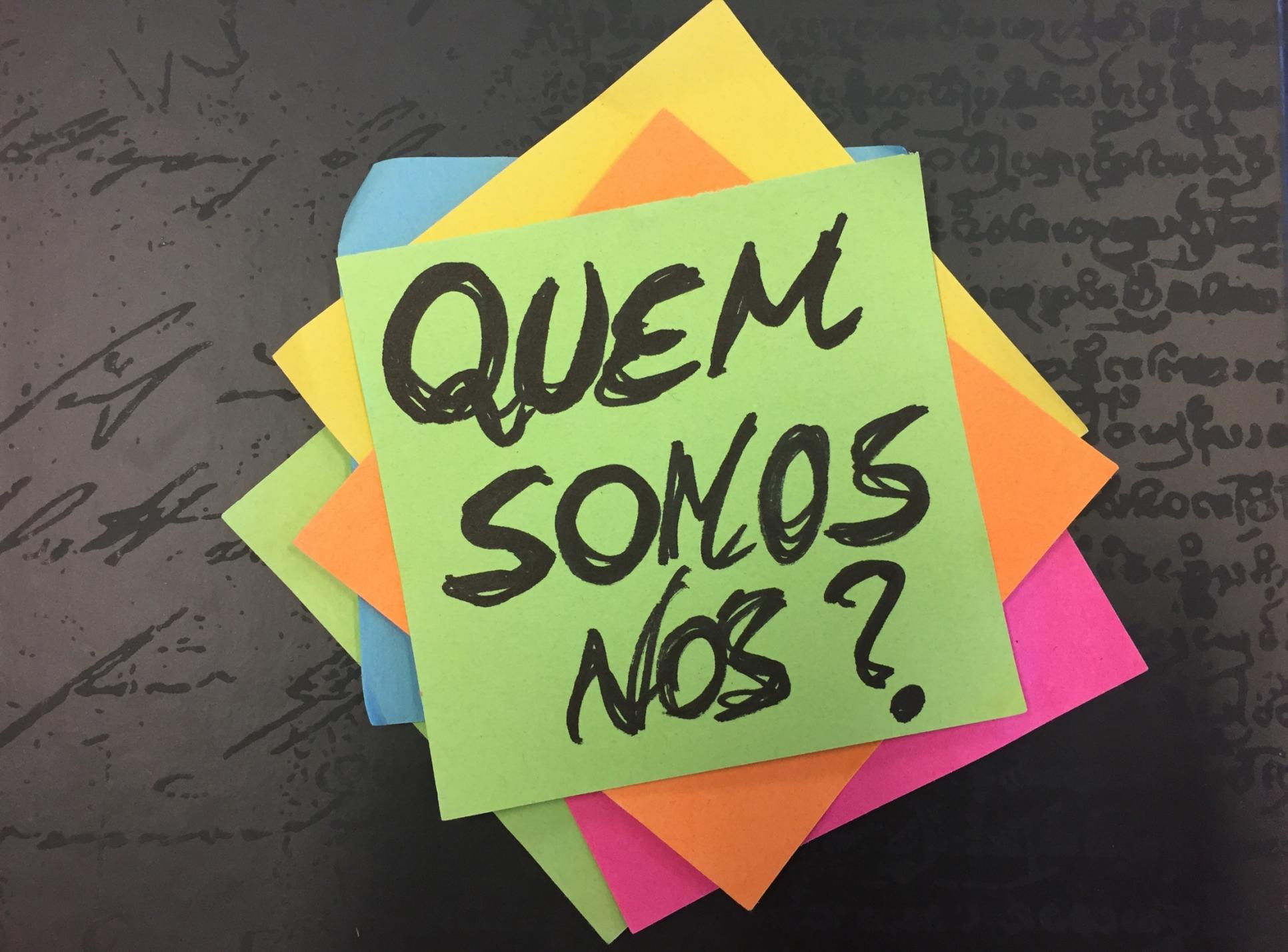
O QUE FIZEMOS NA COMUNICAÇÃO

- ✓ Programa de desenvolvimento de competências para dirigentes
- ✓ **Plano de comunicação interno específico para dirigentes**



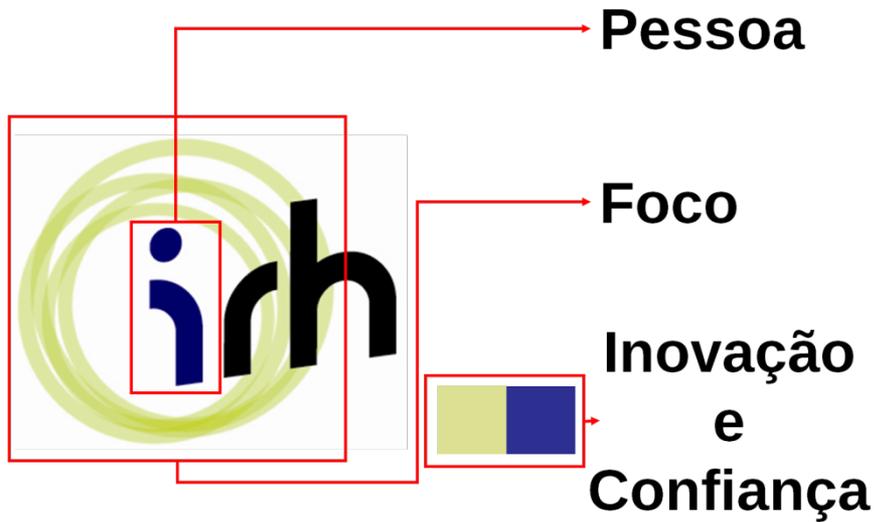
OBJETIVOS

- ✓ Assegurar estratégias e políticas de comunicação transversais como pedra de toque da mudança organizacional.
- ✓ Informar os dirigentes das políticas e medidas de gestão de RH e dos objetivos organizacionais que estas servem, na qualidade de catalisadores da gestão das pessoas e de uma mudança cultural profunda.
- ✓ Contribuir para o aumento dos níveis de motivação, reconhecer o bom desempenho profissional e promover aquilo que já é reconhecido como a marca RH, contribuindo para uma boa imagem corporativa da CML;
- ✓ Reforçar sentimentos de pertença e consolidação do espírito de equipa;

A stack of colorful sticky notes is centered on a dark grey background. The top note is light green and features the text 'QUEM SONHO NOS?' written in bold, black, hand-drawn capital letters. Below it, several other sticky notes in shades of yellow, orange, blue, and pink are visible, partially overlapping. The background is covered with faint, illegible cursive handwriting in a dark color.

**QUEM
SONHO
NOS?**

MARCA RH



- Logótipo utilizado em todos os produtos de comunicação de recursos humanos;
- O “i” no centro da rede representa uma pessoa, sendo esta a figura central de todo o projeto de comunicação;
- As cores escolhidas pretendem transmitir uma ideia de modernidade, inovação e também confiança, valores fundamentais num novo ciclo da gestão de recursos humanos na CML.



INTRANET

Principal media interno afeto a este projeto.

Apostámos na reestruturação da intranet para a tornar mais *user friendly*.

Dinamizámos a área RH, orientando-a em função das necessidades específicas dos trabalhadores.

Para além de informações relativas às áreas típicas de competência da DMRH, existe também *uma área reservada de apoio aos dirigentes onde têm acesso a conteúdos exclusivos relacionados com a gestão de pessoas*.





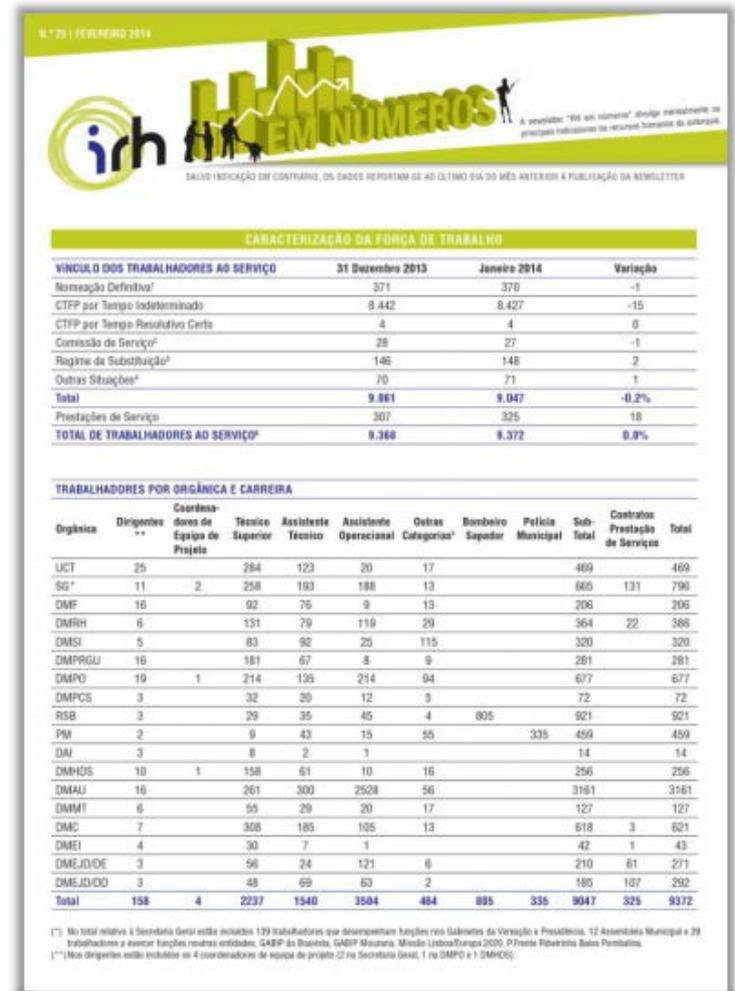
INSTRUMENTOS REGULARES

NEWSLETTER MENSAL
"RH EM NÚMEROS"

Público alvo: DIRIGENTES

Enviada mensalmente
por e-mail a todos os dirigentes.

Consolida os principais indicadores
de gestão de recursos humanos,
sendo um importante instrumento
de apoio à gestão e de sensibilização
para a co-responsabilização na gestão
das pessoas.





INSTRUMENTOS REGULARES

NEWSLETTER TRIMESTRAL "TOME NOTA"

Público alvo: DIRIGENTES

Enviada trimestralmente
por e-mail a todos os dirigentes.

Divulga boas práticas nacionais
e internacionais de gestão de RH.

Pretende reforçar a orientação de
cada dirigente para a gestão das pessoas.

NÚMERO 2 | MARÇO 2016



tome nota

A RH "Tome Nota" destina-se em exclusivo a todos os dirigentes da CML e tem por objetivo divulgar exemplos de boas práticas nacionais e internacionais em temáticas relacionadas com a gestão pública.

"SÓ SE PODE GERIR O QUE SE CONSEGUE MEDIR"

Para monitorizar o desempenho da sua unidade orgânica e para que a tomada de decisão tenha suporte em informação relevante, é necessário a definição de indicadores que sirvam de parâmetro para medir o grau de realização dos objetivos, sejam estes estratégicos ou anuais; sejam de eficiência, eficácia ou quantidade; integrem tanto a Estratégia para o mandato como o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para cada ano, no serviço.

O QUE SE FAZ...

Os indicadores são o "telhado da casa", por isso existe toda uma série de trabalho preparatório e definições iniciais, antes de dizer, por exemplo, que vamos medir a percentagem de equipamento básico disponibilizado ou a taxa de satisfação dos munícipes.

Importa, primeiro, **elaborar o Plano Estratégico da unidade orgânica para o mandato**, sabendo o que se pretende alcançar, isto buscar inspiração a documentos relevantes para a sua atividade, tais como as Grandes Opções do Plano, o Plano Diretor Municipal, o Programa de Governo da Cidade, entre outros. A estratégia constitui o alicerce de todo o edifício de gestão.

Seguidamente, **é elaborado o Plano de Atividades para cada ano**, baseado no Plano Estratégico aprovado, dele constando os principais objetivos de desempenho do serviço, que constituem o quadro de avaliação e responsabilização (QUAR).

A **monitorização periódica** destes instrumentos, com dados obtidos de fontes de verificação credíveis, permite atirar os resultados que vão sendo alcançados, garantindo a adoção atempada de **medidas corretivas** para assegurar o melhor desempenho organizacional. E aqui que os indicadores assumem especial relevância pois permitem medir um objetivo que se pretende alcançar, são instrumentos de informação, representam uma grandeza, um número, uma taxa... e visam orientar a ação do dirigente criando meios de comparação de resultados.



Os principais requisitos que um indicador deve possuir:

- ◆ Disponibilidade: facilidade de acesso para recolha de dados;
- ◆ Simplicidade: facilidade de ser compreendido;
- ◆ Baixo custo de obtenção;
- ◆ Adequabilidade: capacidade de resposta às mudanças;
- ◆ Retrababilidade: facilidade de identificação da origem dos dados;
- ◆ Representatividade: representar as etapas críticas dos processos.

tome nota

- ◆ Os objetivos e metas definem resultados a alcançar;
- ◆ Os indicadores são unidades de medida que permitem perceber se estamos no bom caminho.



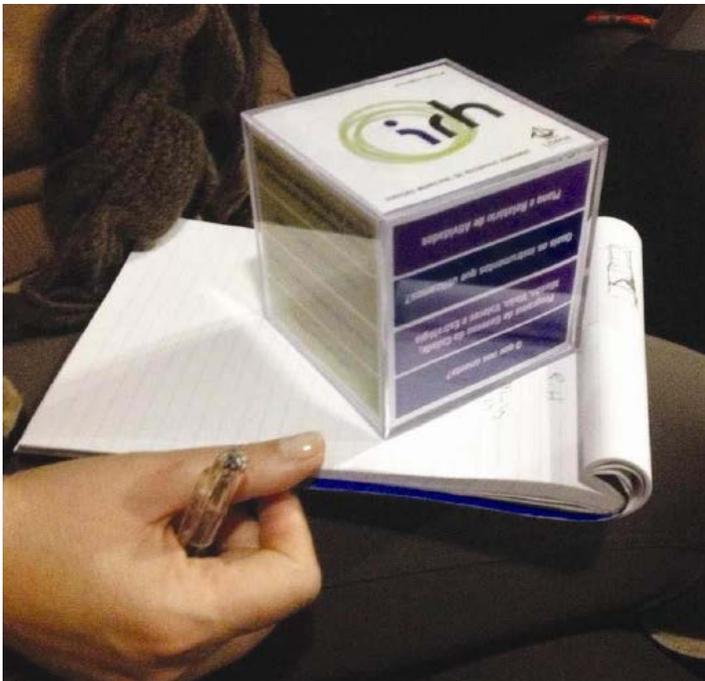
INSTRUMENTOS TEMÁTICOS ESPECÍFICOS

CUBO "RH"

**Público alvo:
DIRIGENTES E INTERLOCUTORES
DA FUNÇÃO RH**

Objeto entregue a todos os dirigentes e interlocutores de recursos humanos em todos os serviços que marca a implementação de um outro projeto – a **"Função RH"**.

O cubo foi o símbolo utilizado para evidenciar as várias faces das responsabilidades da gestão das pessoas em que todos os dirigentes se encontram envolvidos.





INSTRUMENTOS TEMÁTICOS ESPECÍFICOS



CUBO "SIADAP"

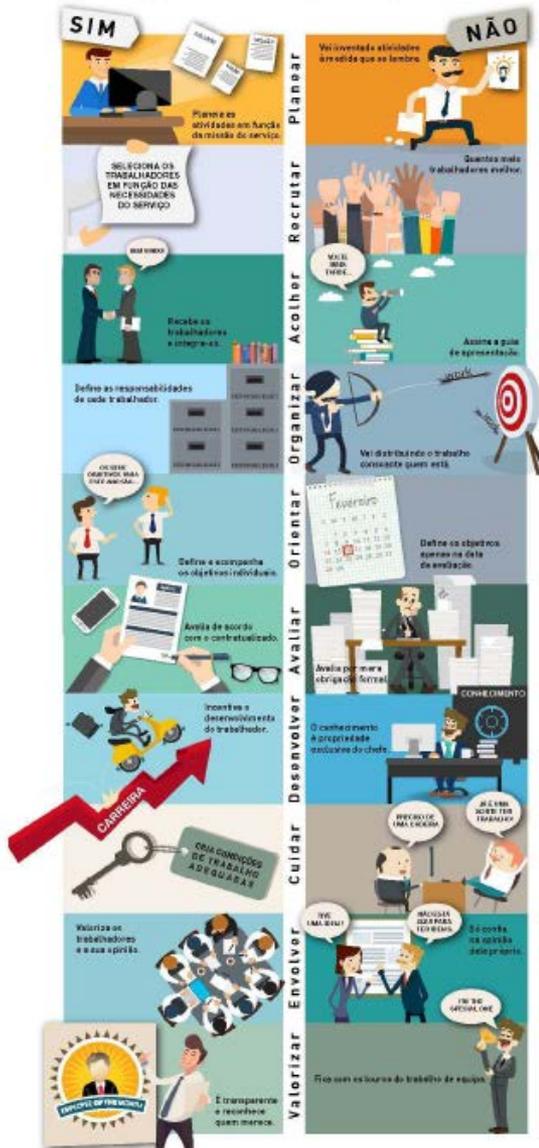
Público alvo:
DIRIGENTES

Objeto entregue a todos os dirigentes com as principais obrigações e datas relacionadas com o cumprimento do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP.



INSTRUMENTOS TEMÁTICOS ESPECÍFICOS

Os dirigentes que queremos



GUIA DO DIRIGENTE

Público alvo: DIRIGENTES

Composto por fichas temáticas organizadas pelas 10 áreas de responsabilidade de um dirigente na gestão das pessoas: Planear, Recrutar, Acolher, Organizar, Orientar, Avaliar, Desenvolver, Cuidar, Envolver, Valorizar.

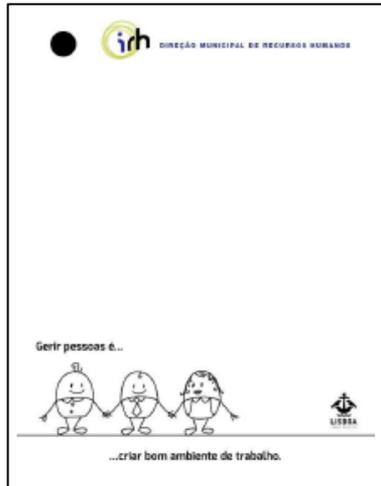




INSTRUMENTOS TEMÁTICOS ESPECÍFICOS

MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO Público alvo: DIRIGENTES

Materiais desenvolvidos para transmitir as responsabilidades dos dirigentes na gestão de pessoas e reforçar a importância desta função organizacional, transmitindo o lema: “Melhor gestão das pessoas, melhor serviço à cidade”



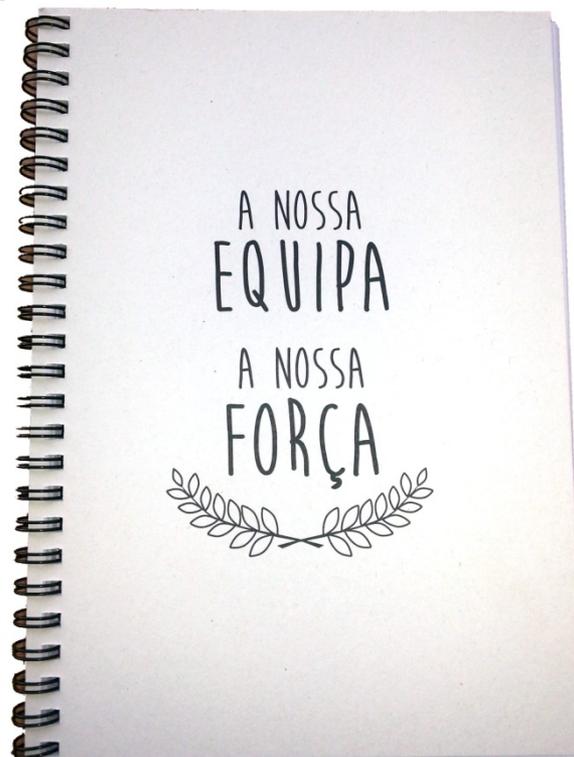


OUTROS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Teambuilding em OUTDOOR Público alvo: DIRIGENTES

Ação de *teambuilding* com a participação do *Executivo*, para reforçar o espírito de equipa, transmitir mensagens chave e derrubar algumas "barreiras" institucionais características de uma organização da nossa dimensão.





dmrh@cm-lisboa.pt

isabel.castela@cm-lisboa.pt

