

SEMINÁRIO

NOVO REGIME JURÍDICO DA ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DAS AUTARQUIAS LOCAIS

CEFA – Coimbra, 25 de Fevereiro de 2010

Eugénia Santos
Paulo Mauritti

DGAL | DIRECÇÃO-GERAL DAS
AUTARQUIAS LOCAIS

A REFORMA SUBJACENTE AO NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Grandes marcas na sucessão de regimes

Decreto-Lei n.º 116/84

Âmbito: serviços municipais

Modelo organizacional baseado em Estruturas verticais permanentes

Carácter excepcional da gestão por projectos

Direcção de unidades orgânicas

Centralização de poderes na Assembleia Municipal

Decreto-Lei n.º 305/2009

Âmbito: municípios e freguesias

Diversidade de modelos organizacionais

Simplificação dos formalismos de criação e alteração de estruturas

Direcção e coordenação de unidades orgânicas

Partilha e interdependência de competências nos diversos órgãos

Princípios estruturantes da organização e funcionamento de serviços



Princípio da eficiência na afectação de recursos

Poder de satisfazer as necessidades públicas dependendo de um mínimo de esforço, tempo e outros recursos

Eficiência na utilização dos recursos humanos

Pressupõe a melhor combinação dos recursos disponíveis - ausência de desperdício - sempre que for possível reduzir recursos sem prejuízo do resultado pretendido há ineficiência

Eficiência na utilização dos recursos financeiros

Pressupõe uma minimização do custo na utilização dos recursos - enquanto for possível minimizar custos sem prejuízo do resultado há ineficiência

Princípio da unidade e
eficácia da acção

Uma instituição una e eficaz prossegue a sua missão e alcança os seus
objectivos aplicando as regras e as técnicas adequadas

Com a unidade evitam-se conflitos, duplicações, interferências e
sobreposições

Com a eficácia visa-se: mais economicidade; rendimento; simplicidade e
prontidão

Princípio da
racionalização

Adopção de medidas que assegurem a maior rendibilidade e a organização óptima dos serviços
- Adequação da estrutura à missão e agregação de funções homogéneas -



Optimização e rentabilização dos recursos públicos



Equilíbrio custo/benefício

Princípio da simplificação

Níveis

Interno
Back office

Externo
front Office

Organização e simplificação dos circuitos internos

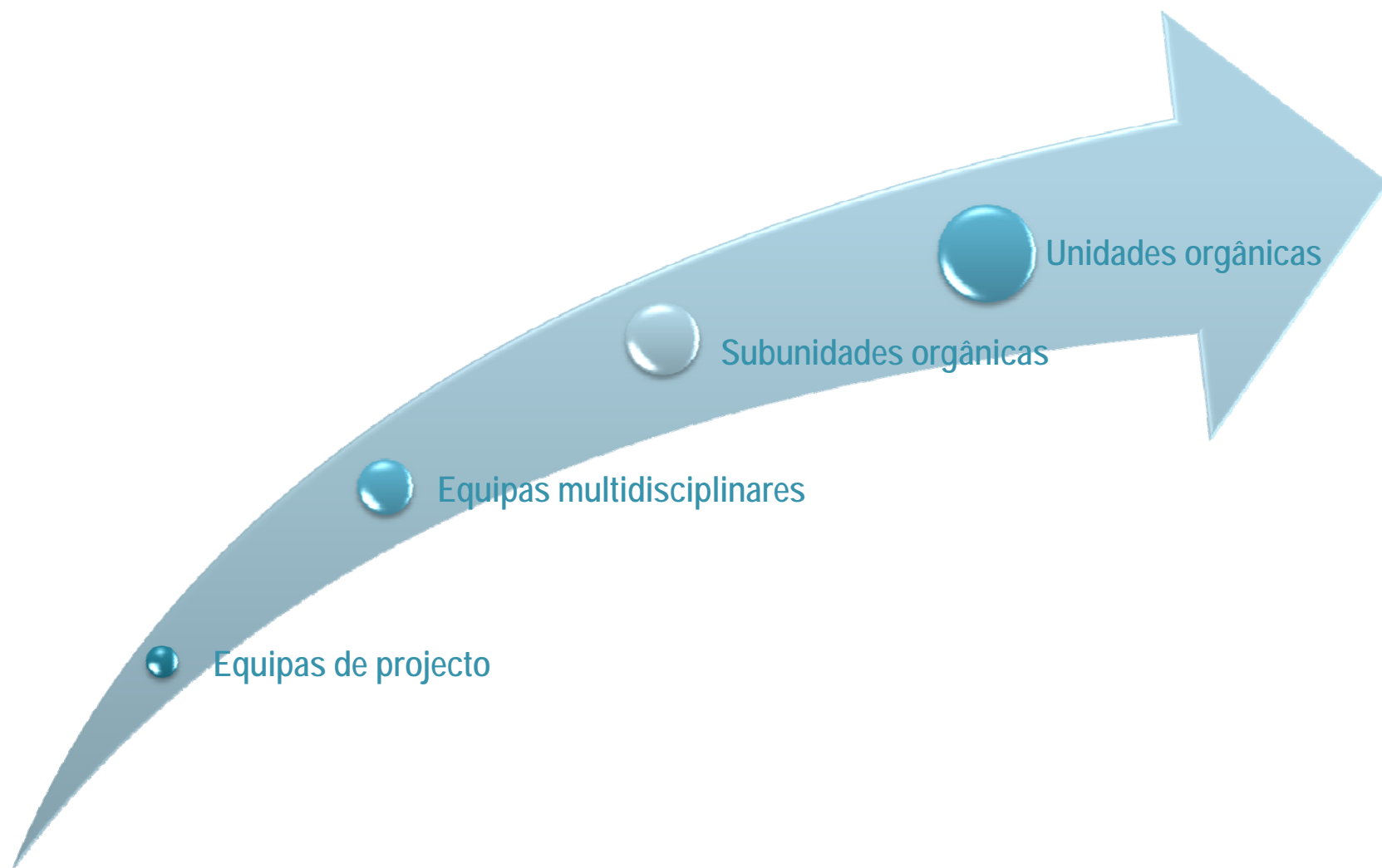
Organização e funcionamento centrado no relacionamento para os cidadãos

Princípio da legalidade

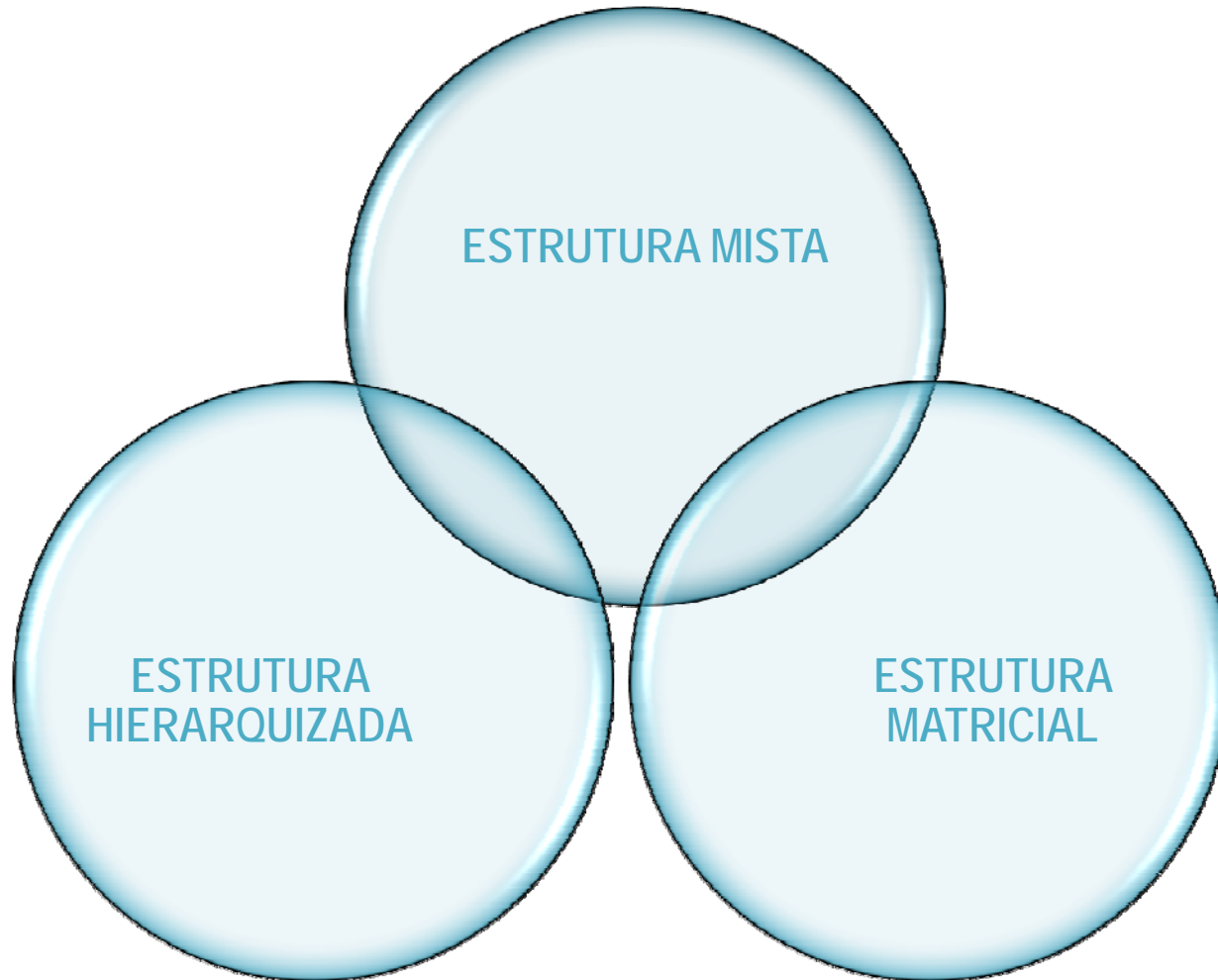
Os órgãos da Administração Pública devem actuar em obediência à lei e ao direito, dentro dos limites dos poderes que lhes estejam atribuídos e em conformidade com os fins para que os mesmos poderes lhes forem conferidos

ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DO MUNICÍPIO

A estrutura interna dos serviços



Modelos organizacionais



Estrutura hierarquizada - Caracterização -

UMA ÚNICA LINHA DE
RESPONSABILIDADE

COMPOSTA POR ÓRGÃOS
COM FUNÇÕES DE
GESTÃO

SERVIÇOS DE NATUREZA
OPERATIVA E DE APOIO

Estrutura hierarquizada

Unidades nucleares

Unidades flexíveis

Estrutura nuclear

Direcções municipais

Departamentos municipais

Departmentalização
fixa

**Estrutura
flexível**

Divisões

Unidades orgânicas dirigidas por
cargos de direcção intermédia de 3º
grau ou inferior

Subunidades orgânicas

FUNDAMENTO

Adaptação permanente
dos serviços às
necessidades de
funcionamento e
optimização dos recursos

Estruturas temporárias

Equipas de projecto

Equipas de projecto

Fundamento da criação

- Existência do modelo de estrutura hierarquizada
- Projecto temporário cuja prossecução deva ser assegurada por equipa autónoma, tendo em vista o aumento da flexibilidade e da eficácia na gestão

Duração , objecto e coordenação

- Delimitada no tempo
- Objectivos (com metas e indicadores) a alcançar
- Coordenada por recurso humano afecto à equipa sem alteração do estatuto

Estrutura hierarquizada

Órgão executivo

Divisão

Departamento municipal

Direcção Municipal

Divisão

Departamento municipal

Divisão

Subunidade orgânica

Subunidade orgânica

Equipa de projecto

Estrutura matricial

- Pressupostos de adopção -

ÁREAS OPERATIVAS QUE SE POSSAM DESENVOLVER ESSENCIALMENTE POR PROJECTOS

AGRUPADAS POR NÚCLEOS DE COMPETÊNCIAS OU DE PRODUTO

CONSTITUÍDAS COM BASE NA MOBILIDADE FUNCIONAL

Estrutura matricial

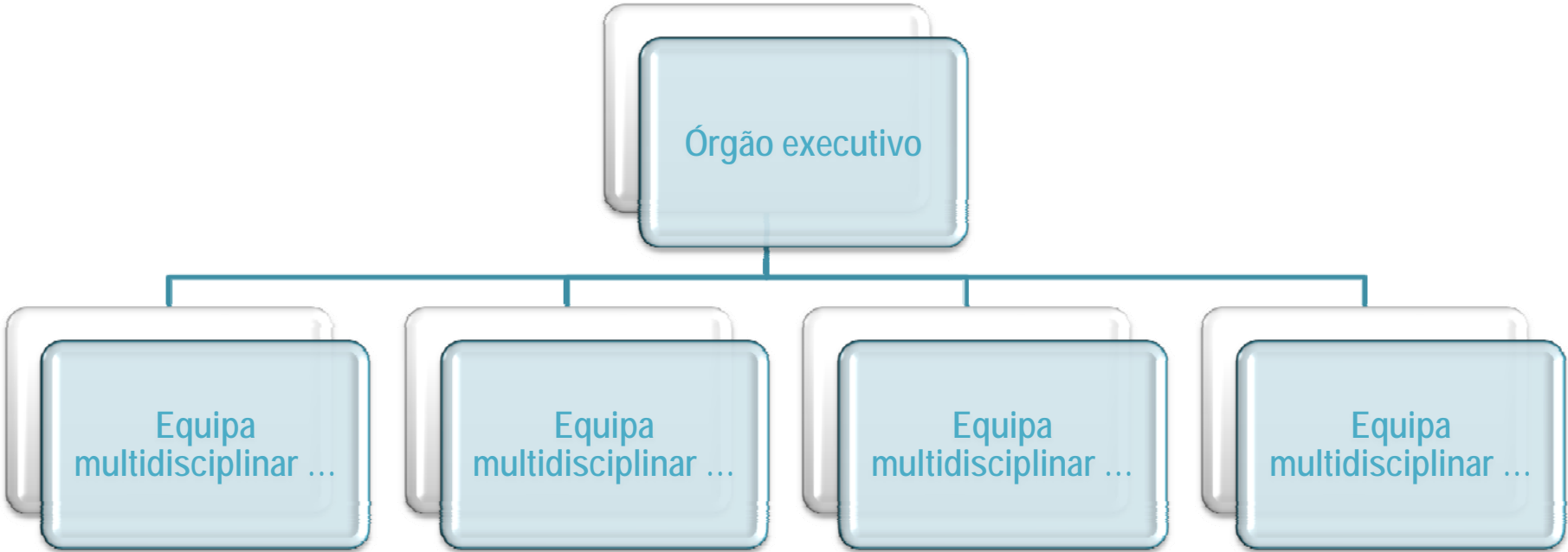
Características

Maximização das virtudes (especializações) e minimização das fraquezas (rigidez) da estrutura hierarquizada



Combinação das vantagens de uma estrutura hierarquizada (vertical) com as vantagens de uma estrutura transversal

Estrutura matricial



Estrutura mista

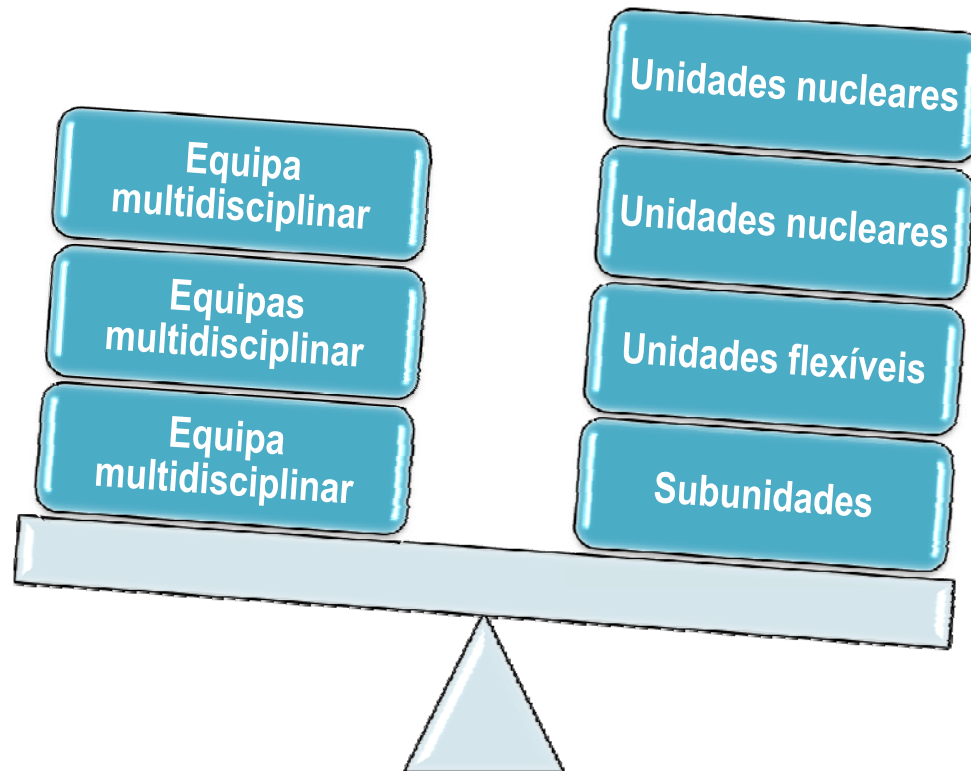
Estrutura hierarquizada

Estrutura matricial

Estrutura mista

Estrutura matricial

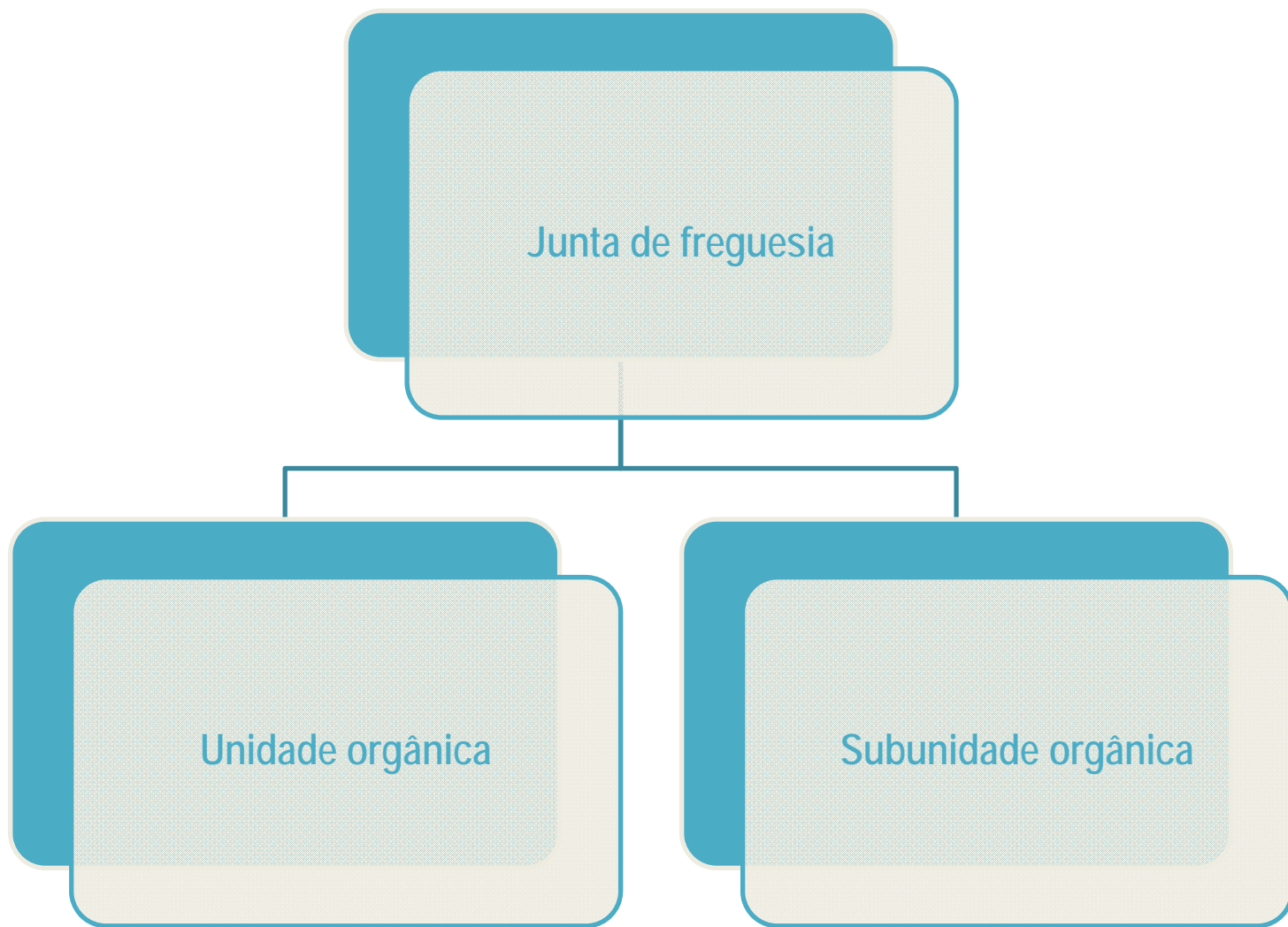
Estrutura hierarquizada



SERVIÇOS DE JUNTAS DE FREGUESIAS

A organização interna das juntas de freguesia
deve ser adequada às atribuições
das mesmas e ao respectivo pessoal

ESTRUTURA INTERNA DAS JUNTAS DE FREGUESIA



Requisitos criação de unidades orgânicas nas freguesias

Unidades orgânicas

- Cinco funcionários, dos quais dois são técnicos superiores
- Dirigente intermédio de segundo grau (DL n.º 93/2004 , com as devidas adaptações)

Subunidades orgânicas

- Funções predominantemente executivas
- Mínimo quatro trabalhadores integrados em carreiras de grau 2 de complexidade

UNIDADES ORGÂNICAS E CARGOS DIRIGENTES

Estrutura hierarquizada

Unidades orgânicas lideradas por pessoal dirigente

- **Director municipal** (municípios com participação no montante total dos fundos superior a 6 ‰ ou com mais de 100.000 habitantes)
- **Director de departamento municipal** (municípios com participação no montante total dos fundos superior a 2 ‰ ou com mais de 10.000 habitantes)
- **Chefe de divisão municipal**
- **Dirigente intermédio de 3º grau ou inferior**

Subunidades orgânicas

- **Coordenador técnico**

Equipas de projecto

- **Coordenador de projecto**

Cargo de direcção intermédia de 3º grau ou inferior

Características

Novos níveis hierárquicos de cargos de direcção intermédia (Lei n.º 2/2004 alterada pelo artigo 29º da Lei 64-A/2008 – OE 2009 – e pelo n.º 3 do artigo 2º do DL n.º 93/2004 com a redacção dada pelo artigo 16º do DL 305/2009)

Constitui um cargo dirigente com um grau de responsabilidade, nível hierárquico, competências e complexidade inferior ao cargo de direcção intermédia de 2º grau.

Acto que aprova a orgânica da câmara deve estabelecer a área e requisitos de recrutamento, a identificação dos níveis remuneratórios e as competências


Estrutura matricial

Equipas multidisciplinares


- Chefe de equipa multidisciplinar

Chefe de equipa multidisciplinar Características

Designado de entre os efectivos da autarquia local com o perfil adequado, atentos os objectivos e a composição da equipa



Acto que aprova a orgânica define o estatuto remuneratório por equiparação ao dos directores de departamento municipal ou dos chefes de divisão e inclui a remuneração e despesas de representação



Não constitui um cargo dirigente, mas podem ser cometidas funções de cargo de direcção intermédia equivalente pelo presidente da câmara, sem prejuízo das que lhe forem delegadas

DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS: PAPEL DOS ÓRGÃOS EXECUTIVOS E DELIBERATIVOS

OS MUNICÍPIOS

Assembleia Municipal

Aprova o modelo de estrutura orgânica

Aprova estrutura nuclear e define unidades nucleares

Fixa número máximo de unidades flexíveis, subunidades e de equipas de projecto

Estabelece a área e requisitos de recrutamento, a identificação dos níveis remuneratórios e as competências dos dirigentes intermédios de 3º grau e inferior

Fixa o número máximo de equipas multidisciplinares e o estatuto remuneratório do chefe de equipa

Exemplo de deliberação da Assembleia Municipal

Modelo de normas para estrutura hierarquizada

Identificação do tipo de organização interna

- A organização interna dos serviços obedece ao modelo estrutural hierarquizado

Identificação da estrutura nuclear

- A estrutura nuclear dos serviços ... integra as seguintes unidades orgânicas:
 - Direcção Municipal/departamento (...)

Definição da estrutura nuclear

- À Direcção Municipal/Departamento (...) compete:

Fixação da dotação da estrutura flexível

- A dotação máxima **unidades orgânicas flexíveis** (...) é fixada em (...).
- A dotação máxima de **subunidades orgânicas** (...) é fixada em (...).
- A dotação máxima de **equipas de projecto** é fixada em (...).

Exemplo de deliberação da Assembleia Municipal

Modelo de normas para estrutura mista

Tipo de organização interna



A organização interna dos serviços obedece ao seguinte modelo estrutural misto:



a) Nas áreas de actividades relativas a concretização e planeamento de projectos co-financiados por programas operacionais comunitários, Gestão e concretização de projectos de modernização administrativa no âmbito do Simplex Autárquico, desde que desenvolvidas no âmbito de projectos transversais por equipas multidisciplinares, o modelo de estrutura matricial.



b) Nas restantes áreas de actividade, que não sejam desenvolvidas no âmbito de projectos transversais por equipas multidisciplinares, o modelo de estrutura hierarquizada.

Exemplo de deliberação da Assembleia Municipal

Modelo de normas para estrutura mista (cont.)

Estrutura hierarquizada compreende:

Estrutura nuclear



Direcção Municipal/Departamento (...)

Estrutura flexível



Fixar a dotação máxima de unidades flexíveis

Fixar a dotação máxima de unidades

Neste caso não podem prever-se equipas de projecto

Estrutura matricial:



A dotação máxima de equipas multidisciplinares



Definição do estatuto remuneratório dos chefes de equipas multidisciplinares

Equiparação a director de departamento municipal ou chefe de divisão:

- ✓ Equiparação em função da natureza e complexidade das funções;
- ✓ Nos casos em que a equiparação seja indexada aos dois cargos, deverá ser fixada o número máximo a cada cargo.

Exemplo de deliberação da Assembleia Municipal Anexo à estrutura hierarquizada

ANEXO

(Quadro a que se refere o n.º 6 do artigo 2º da Lei n.º 2/2004)

Designação dos cargos dirigentes	Qualificação dos cargos dirigentes	Grau	N.º de lugares
Director Municipal	Direcção superior	1º	
Director de Departamento	Direcção intermédia	1ª	
Chefe de Divisão	Direcção intermédia	2º	
(...)	Direcção intermédia	3º	
(...)	Direcção intermédia	4º	

Câmara Municipal

Cria, altera ou extingue unidades flexíveis e define as respectivas atribuições e competências

Cria equipas de projecto

Cria equipas multidisciplinares e o estatuto remuneratório do respectivo chefe de equipa

Presidente da Câmara Municipal

Procede à conformação da estrutura interna das unidades orgânicas, das equipas de projecto e multidisciplinares

Procede à afectação ou reafectação do pessoal de acordo com o mapa de pessoal às unidades orgânicas

Cria, altera ou extingue subunidades orgânicas

AS FREGUESIAS

Assembleia de Freguesia

Aprova a orgânica

Define o número máximo de unidades orgânicas flexíveis

Define o número máximo total de subunidades orgânicas

Junta de Freguesia

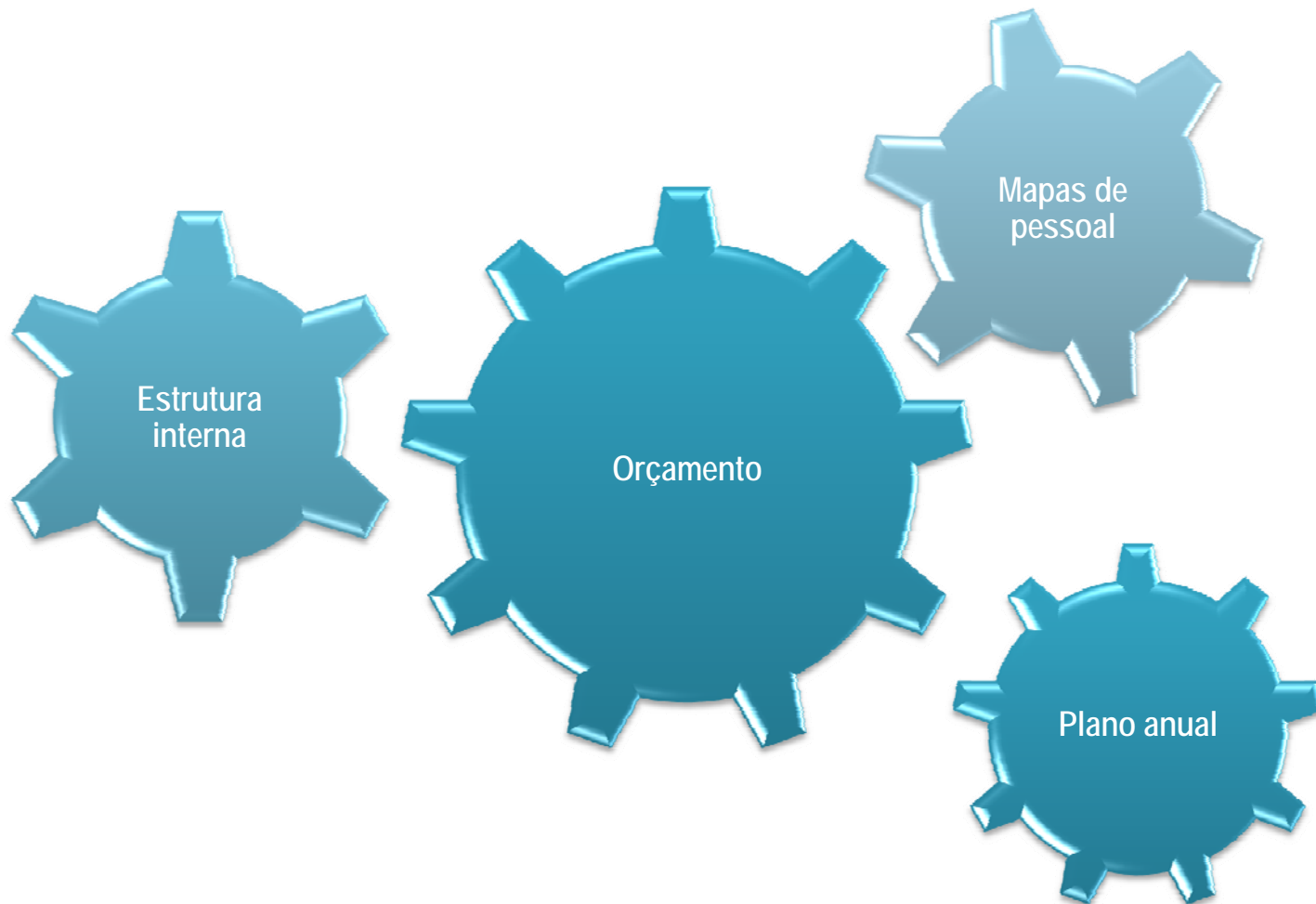
Cria unidades e subunidades orgânicas flexíveis e define as respectivas atribuições e competências,

Procede à conformação da estrutura interna das unidades orgânicas

cria, altera e extingue subunidades orgânicas

RELAÇÃO E INTERDEPENDÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS COM OUTROS INSTRUMENTOS LEGAIS E DE GESTÃO

INTERDEPENDÊNCIA DE INSTRUMENTOS LEGAIS E DE GESTÃO



ACTIVIDADE PRÉVIA À DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO



ACTIVIDADE PRÉVIA À DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO



ACTIVIDADE PRÉVIA À DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Um exemplo concreto:

Domínios de actuação

- Organização e gestão interna

Atribuições e competências

- Gestão administrativa

Actividades

- Registo da correspondência entrada

Tarefas

- Recebimento e abertura da correspondência
- Atribuição de número de entrada e seu registo (volume)
- Remessa para afectação
- Distribuição pelos diferentes sectores

DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

- ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS -



Princípio da
racionalização

Adequação da estrutura à missão e agregação de funções homogéneas

DEFINIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO

- MAPA DE PESSOAL -

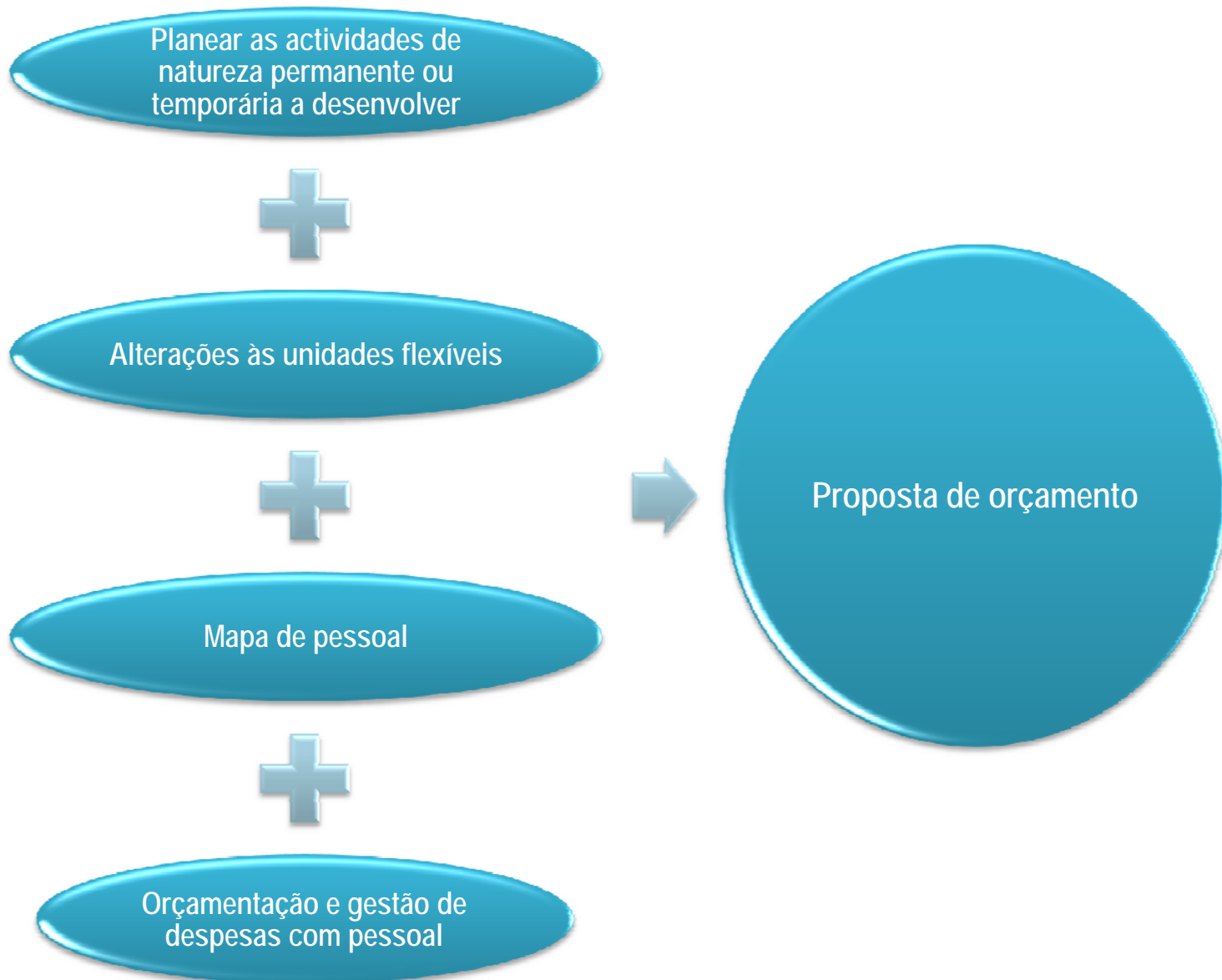
Unidades orgânicas	Actividades (por unidade orgânica)	Número de postos de trabalho	Carreiras	Formação académica - profissional
<ul style="list-style-type: none">• Dção. Mun. A• Dção. Mun. B• Dpto. A• Dpto. B• Divisão A• (...)	<ul style="list-style-type: none">• Instrução de processos de licenciamento de obras particulares• Acompanhamento e controlo da execução orçamental• (...)	<ul style="list-style-type: none">• 1• 3• 3• 2• (...)	<ul style="list-style-type: none">• Cargo de direcção intermédia do 1º grau• Cargo de direcção intermédia do 2º grau• Técnico Superior• Informática• Assistente Técnico• Assistente Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Direito• Engenharia Civil• Gestão• Contabilidade• Técnico Profissional Nível III• Escolaridade obrigatória• (...)

ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE ORÇAMENTO

PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO



PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO



**ORÇAMENTAÇÃO E GESTÃO
DE DESPESAS COM PESSOAL
PELO ÓRGÃO EXECUTIVO**

Remunerações dos trabalhadores que se devam manter em exercício de funções no órgão ou serviço

Recrutamento de trabalhadores necessários à ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal aprovados

Alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores que se mantenham em exercício de funções

Atribuição de prémios de desempenho dos trabalhadores

REESTRUTURAÇÃO DE SERVIÇOS E RACIONALIZAÇÃO DE EFECTIVOS

REESTRUTURAÇÃO

- Ocorre quando se procede à reorganização dos serviços
- Compreende todas as operações e decisões necessárias à concretização das alterações introduzidas nas respectivas atribuições, competências e estrutura orgânica interna

RACIONALIZAÇÃO DE EFECTIVOS

Conjunto de operações e decisões necessárias à avaliação dos recursos humanos do serviço para efeitos de eventual decisão sobre o reconhecimento do seu desajustamento face a objectivos, atribuições, actividades e necessidades de funcionamento

PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO DE EFECTIVOS

Competência para deliberar início de processo

Serviços municipais

- Assembleia Municipal

Serviços das Juntas de Freguesia

- Assembleia de Freguesia

Serviços municipalizados

- Conselho de Administração

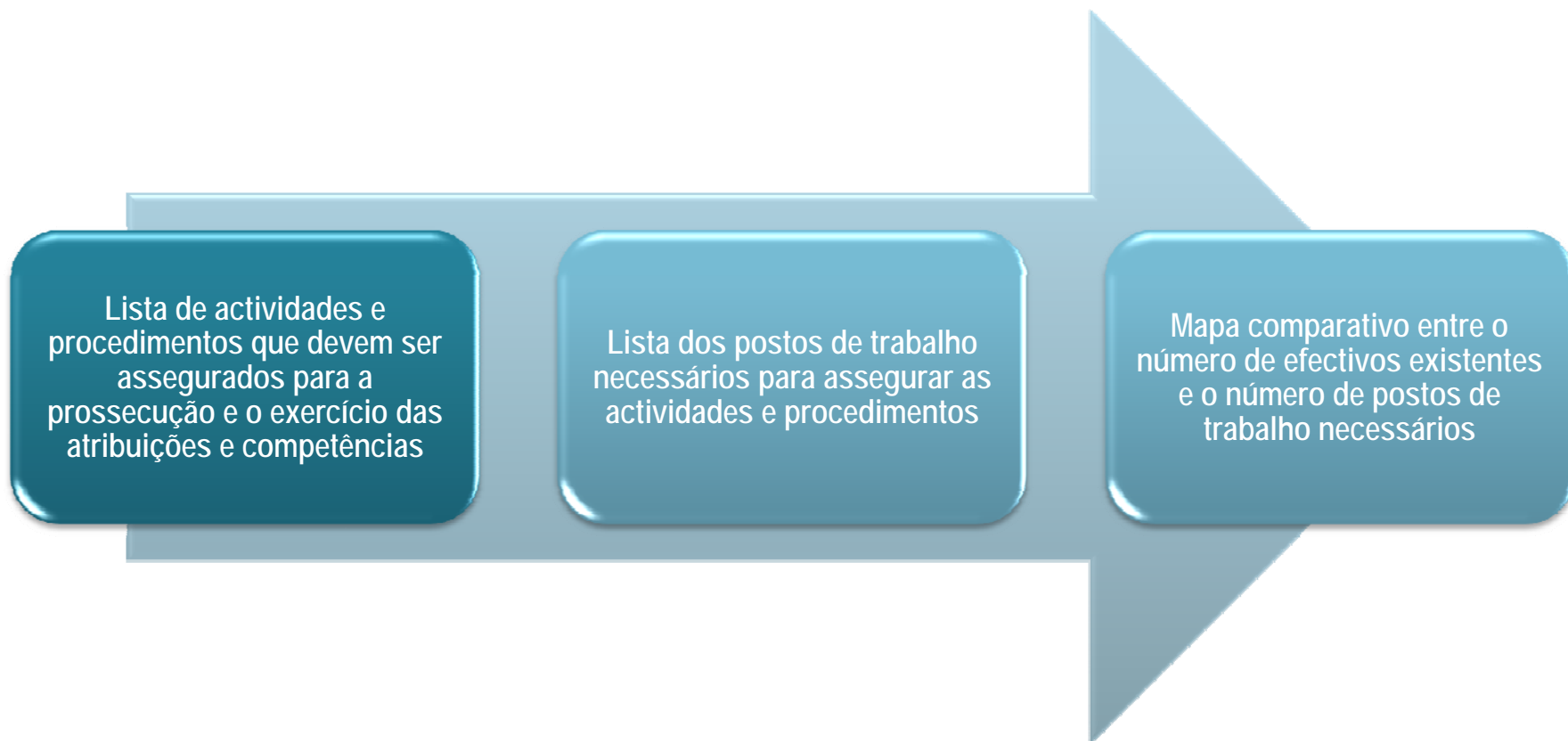
PROCEDIMENTO DE RACIONALIZAÇÃO DE EFECTIVOS COMPETÊNCIAS

Serviços municipais - Presidente da câmara municipal

Serviços das Juntas de Freguesia - Junta de Freguesia

Serviços municipalizados – Conselho de Administração

PROCEDIMENTO DE RACIONALIZAÇÃO DE EFECTIVOS



ÓRGÃO DELIBERATIVO APROVA TODOS OS ACTOS

Obrigado pela atenção

Eugénia Santos
Paulo Mauritti

www.portalautarquico.pt

DGAL | DIRECÇÃO-GERAL DAS
AUTARQUIAS LOCAIS