

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Marisa Manuela Jesus Migueis Lima

**O PAPEL DA BUROCRACIA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**
ESTUDO DE CASO DOS PROCEDIMENTOS
CONCURSAIS NAS AUTARQUIAS LOCAIS

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Administração
Público-Privada orientada pelo Professor Doutor João José Nogueira
de Almeida e apresentada Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra

outubro de 2020



Marisa Manuela Jesus Migueis Lima

O Papel da Burocracia na Administração Pública

Estudo de Caso dos Procedimentos Concurrais nas Autarquias Locais

The Role of Bureaucracy in Public Administration

Case Study of the Tender Procedures in Local Authorities

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público Privada

Orientador: Professor Doutor João José Nogueira de Almeida
Coimbra, 2020

Agradecimentos

Começo desde já por agradecer aos meus pais por todo o apoio dado ao longo dos anos em todo o meu percurso e em todas as minhas decisões. Agradeço ao meu namorado, pela paciência, conselhos, companhia, ajuda e apoio principalmente nestes últimos dois anos.

Ao meu coordenador, o Doutor João José Nogueira de Almeida, pelo acompanhamento, conselhos e ajuda no decorrer deste ano, não só no desenvolvimento do relatório como também no decorrer do estágio.

Agradeço também à Presidente da Câmara de Cantanhede, Dr.^a Helena Teodósio, assim como aos vice-presidentes pelo apoio e pela forma como fui acolhida. À minha coordenadora de estágio Dr.^a Isabel Cruz, por todas as conversas, apoio e conselhos que para além de terem ajudado no decorrer do estágio, foram conselhos e conversas que levarei para a vida. Estendo também os meus agradecimentos a todos os funcionários do município de Cantanhede, que tive o prazer de conhecer e conviver ao longo do estágio, principalmente à Inês Faria e à Sónia Mendes, que me acompanharam durante os meses de estágio, praticamente todos os dias, pela paciência, apoio, trabalho, conversas, conselhos e amizade que me deram no decorrer do estágio. Não existem palavras suficientes para vos agradecer.

Agradeço a todos os professores, aos amigos e colegas que fiz e conheci ao longo destes cinco anos, desde a licenciatura e agora no mestrado, especialmente a minha colega e amiga Inês Amaral e aos meus “afilhados” que sempre estiveram ao meu lado, a apoiar-me. Estendo este agradecimento pelos 5 anos passados nesta magnífica universidade a todos os professores que tive o prazer de conhecer.

Por último agradeço à Universidade de Coimbra por tudo o que me deu!

Resumo

Com a realização deste relatório de estágio, pretende-se elencar as atividades realizadas ao longo do estágio e analisar o papel que a burocracia desempenha na administração pública, partindo da análise dos procedimentos concursais quer em termos gerais, quer através dos procedimentos concursais que decorreram durante o estágio. Para tal, é realizado um estudo sintético onde é abordado o conceito de burocracia, desde o seu surgimento até á atualidade, e de como esta tem-se modernizado e alterado ao longo dos anos através das várias reformas administrativas, analisando ainda se estas reformas administrativas têm sido suficientes para atender às necessidades dos cidadãos.

O objetivo do relatório de estágio é compreender qual a importância que a burocracia tem na administração pública e se esta é utilizada corretamente ou se apenas tem sido sinonimo de morosidade e causadora de complicações na atuação da administração pública, principalmente na administração local, avaliando para isso, se existem excessos na sua utilização e qual o papel as Tecnologias da Informação têm atualmente na Administração Pública. Para este fim é analisado se as disfunções têm ou não um peso superior aos benefícios associados à burocracia, principalmente na eficiência e na efetividade desta.

Esta investigação é realizada através dos procedimentos concursais, onde é abordada a burocracia envolvente, desde a abertura até ao encerramento do procedimento concursal. Será por isso também analisado o tempo decorrente entre o início e o fim de um procedimento, e os passos que têm de ser dados, tendo em conta o que foi observado durante o estágio, para isso serão elencados os procedimentos concursais que decorreram durante o estágio, assim como os métodos de seleção e as características de cada procedimento tendo sempre em conta o tempo que o procedimento demora e os passos necessários para a sua realização.

Palavras chave

Administração Pública; Burocracia; Reforma Administrativa; Procedimentos Concurais; Eficiência

Abstract

The purpose of this internship report is to list the activities carried out throughout the internship and to analyze the role that the bureaucracy plays in the public administration, starting from the analysis of the tender procedures both in general terms and through the competition procedures that took place during the internship. To this end, a synthetic study is carried out in which the concept of the bureaucracy is addressed, from its emergence to the present day, and how it has modernized and changed over the years through the various administrative reforms, also analyzing whether these administrative reforms have been sufficient to meet citizens' needs.

The objective of the internship report is to understand the importance of bureaucracy in public administration and whether it is used correctly or whether it has only been synonymous with slowness and causing complications in the performance of public administration, especially in local administration, assessing for this purpose whether there are excesses in its use and what role Information Technology currently plays in Public Administration. To this end, it is analyzed whether the dysfunctions carry more weight than the benefits associated with bureaucracy, especially in its efficiency and effectiveness.

This investigation is carried out through the tender procedures, where the surrounding bureaucracy is addressed, from the opening to the closure of the tender procedure. Therefore, the time that elapses between the beginning and the end of a procedure, and the steps that must be taken, taking into account what was observed during the internship, will also be analysed. To this end, the tender procedures that took place during the internship will be listed, as well as the selection methods and the characteristics of each procedure, always taking into account the time that the procedure takes and the steps necessary to carry it out.

Key words

Public Administration; Bureaucracy; Administrative Reforms; Tender Procedures; Efficiency

Lista de Siglas e Abreviaturas

AO – Assistente Operacional

AP – Administração Pública

art.º - artigo

AT – Assistente Técnico

BEP – Bolsa de Emprego Público

CPA – Código de Procedimento Administrativo

CRP – Constituição da República Portuguesa

DAF – Departamento de Administrativo e Financeiro

DARH – Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

DRE – Diário da República Eletrónico

e.g. – por exemplo

e – Gov – Governo eletrónico

Eng. Civil – Engenharia Civil

FDUC – Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

LTFP – Lei do Trabalho em Funções Públicas

nº - número

NGP – Nova Gestão Pública

NPA – New Public Administration

NPM – New Public Management

TI – Tecnologias da Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

TS – Técnico Superior

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	4
Palavras chave	4
Abstract	5
Key words	5
Lista de Siglas e Abreviaturas	6
Índice de Figuras.....	10
INTRODUÇÃO	11
1.1. Enquadramento e relevância do tema	11
1.2. Objetivo do Relatório	11
1.3. Estrutura do Relatório	12
PARTE 1	14
Capítulo I – Apresentação do Município de Cantanhede	14
1.1. Enquadramento Histórico	14
1.2. Enquadramento Geográfico	14
1.3. Localização do estágio	15
Capítulo II – Estágio no Município de Cantanhede.....	18
2.1. Tarefas Realizadas	18
2.2. Tarefas Observadas	21
Parte 2	23
Capítulo I - Revisão Literária	23
1.1. Burocracia na Administração Pública	23

1.1.1. Em termos gerais	23
1.1.2. Em Termos Históricos	25
1.1.3. Administração Pública Burocrática	26
1.1.4. No Caso Português.....	29
1.2. Conceito de Burocracia	30
1.2.1. Características Burocráticas	32
1.3. A natureza ambivalente da burocracia	34
1.3.1. As Vantagens Burocráticas.....	35
1.3.2. As Disfunções Burocráticas	36
1.4. Pós Burocracia.....	37
1.3.1. Administração Eletrónica	40
Capítulo II – Os Procedimentos Concurais	42
2.1. O que é um Procedimento Concural.....	43
2.1.1. Modalidades de Emprego Público	44
2.1.2. Candidaturas ao Procedimento Concural.....	46
2.1.3. Publicitação do Procedimento	49
2.1.4. Constituição do Júri.....	55
2.2. Métodos de Seleção e Avaliação.....	58
2.2.1. Métodos de Seleção	58
2.2.2. Notificação	63
2.2.3. Ordenação Final.....	64
2.3. Conclusão do concurso	65
2.3.2. Tempo esperado para conclusão do concurso	65
2.3.3. Cessação do concurso	67

2.4. Os procedimentos concursais no Município de Cantanhede.....	68
Conclusão e Reflexão Crítica	76
Referências Bibliográficas	79
Bibliografia Complementar:	83
Jurisprudência	85

Índice de Figuras

Figura 2: Estrutura Orgânica do Município de Cantanhede. Fonte: https://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Content/?MID=2&ID=770&MIID=564	16
---	----

INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento e relevância do tema

Este relatório de estágio destina-se a demonstrar a importância, ou não, que a burocracia teve e tem na administração pública, principalmente no que diz respeito à administração local, dado estar em uma das áreas da administração pública, que mais contacta e está mais próxima dos cidadãos. Com a cada vez maior influência das TIC na administração pública e das sucessivas reformas administrativas que foram implementadas, é fundamental realizar as seguintes questões: Será a burocracia ainda necessária? Será a burocracia sinónimo de eficácia e eficiência?

O conceito de burocracia é utilizado todos os dias, na sociedade, para criticar a morosidade dos procedimentos administrativos, é por isso relevante esclarecer o verdadeiro significado deste conceito, assim como o papel que tem na administração pública.

Para o desenvolvimento deste relatório, será analisado o papel que este conceito desempenha nos procedimentos concursais das autarquias locais. Para tal, será tido em consideração, não só a legislação existente sobre o tema, como também o que foi observado durante o estágio no Município de Cantanhede, possibilitando assim, a comparação entre o que está escrito e o que é efetuado, julgando assim a sua efetividade e as suas consequências.

Esta análise, no entanto, só é possível, visto que decorreram durante o estágio um total de 10 procedimentos concursais.

É importante, ressaltar, desde já, que este relatório não abordará as mudanças que aconteceram, devido ao Covid 19, dado que o estágio decorreu entre os meses de outubro e fevereiro.

1.2. Objetivo do Relatório

O relatório de estágio, aqui apresentado, tem como objetivo demonstrar o papel que a burocracia desempenha nos procedimentos concursais realizados nas autarquias locais, para a contratação de funcionários, para postos de trabalho por preencher no mapa de

pessoal. Para a realização desta análise serão tidos em consideração os procedimentos concursais observados na Câmara Municipal de Cantanhede.

Esta investigação tem como objetivo demonstrar o papel que a burocracia desempenha na AP, mas também as suas disfunções, ou seja, os problemas e subsequentemente as consequências, que apresenta e que podem desencadear na AP, particularmente nos procedimentos concursais, tendo sempre em vista o que foi observado no decorrer do estágio.

1.3. Estrutura do Relatório

O relatório segue as linhas orientadoras fornecidas pela FDUC. Relativamente ao corpo do relatório este estará dividido em duas partes principais.

A primeira parte é dedicada à exposição das atividades desenvolvidas e observadas durante o estágio. Para a realização dessa exposição, primeiramente, será contextualizado o local onde decorreu o estágio, sendo, deste modo, realizada uma breve apresentação do município e da divisão onde decorreu o estágio.

No segundo capítulo, desta primeira parte, serão apresentadas, não só as atividades relativas aos procedimentos concursais, ou seja, estarão enumeradas as diversas atividades que ocorreram no estágio, não só as de resolução rápida, como as que se prolongaram para lá do fim do estágio.

Na segunda parte, serão aqui desenvolvidos dois capítulos, são eles a revisão da literatura e o capítulo dos procedimentos concursais.

No que toca à revisão da literatura, será aqui tratada de forma sintética o conceito de burocracia, assim como a sua evolução, será também necessariamente tratada a teoria burocrática, assim como as reformas administrativas e a modernização que estas trouxeram para a AP. Abordando, desta forma, não só as disfunções que esta apresenta, como também, os benefícios que esta apresenta para a AP.

No capítulo reservado aos procedimentos concursais, serão analisadas todas as partes essenciais para a concretização deste procedimento, assim como estarão explicadas as observações realizadas sobre este tema durante o estágio, assim como a enumeração dos procedimentos concursais que decorreram. Tornando, por conseguinte, possível analisar as

diferenças entre o que é esperado que aconteça e o que de facto ocorre. Possibilitando analisar o papel que a burocracia tem num procedimento concursal.

PARTE 1

Capítulo I – Apresentação do Município de Cantanhede

1.1. Enquadramento Histórico

Para realizar um pequeno enquadramento histórico é necessário recuar milhares de anos até chegar ao Homem de Neanderthal, dado que, é a partir daqui que começam a surgir vestígios neste território. Por este motivo, não é possível precisar a data de fundação de Cantanhede (Município de Cantanhede).

Relativamente ao topónimo Cantanhede, este surge através da palavra de raiz “celta cant, que significa “pedra grande”, e que se relaciona com as pedreiras existentes na região. Daqui nasceu o primitivo “Cantonieti”, mencionado em documentação dos séculos XI, XII e XIII” (Município de Cantanhede).

No que diz respeito a referencias históricas, as primeiras surgem no ano de 1087, quando o governador de Coimbra, a teria mandado fortificar e povoar (Município de Cantanhede).

1.2. Enquadramento Geográfico

Relativamente ao enquadramento geográfico, o Concelho de Cantanhede é considerado o maior do Distrito de Coimbra. Segundo dados do PORDATA, , o concelho de Cantanhede possui 35 208 habitantes, proporcionando uma densidade populacional de 90,1 indivíduos por km^2 , com uma área de 390,9 km^2 , onde se encontram as 14 freguesias que constituem o concelho após a reorganização administrativa de 2013.

O concelho encontra-se no centro de um triângulo geográfico de incontestável importância económica, no qual os vértices se situam, nas cidades, de Coimbra, Aveiro e Figueira da Foz (Município de Cantanhede). É relevante ainda indicar que Cantanhede localiza-se perto de duas universidades internacionalmente reconhecidas, são elas a

Universidade de Coimbra e a Universidade de Aveiro. É importante ainda referir que, em Cantanhede situa-se um importante parque tecnológico e científico, o Biocant Park, único em Portugal.

É de notar, por fim, que tendo em consideração a sua localização privilegiada, não só por sua proximidade com os dois polos académicos de renome, mas também pelos acessos que dispõe, dado a proximidade de entrada na A1, A14 e A17, Cantanhede dispõe de uma área industrial de bastante relevo para a região (Município de Cantanhede).

1.3. Localização do estágio

O Estágio decorreu no Município de Cantanhede, no edifício Paços do Município, no Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), mais precisamente na Divisão Administrativa e de Recursos Humanos (DARH).

À data do estágio o Município de Cantanhede possui um Regulamento da Organização dos Serviços Municipais, que está publicado no Diário da República, 2.ª série - N.º 11 - 16 de janeiro de 2018, sendo este o Despacho n.º 729/2018, estando aqui descrita a estrutura orgânica do Município.

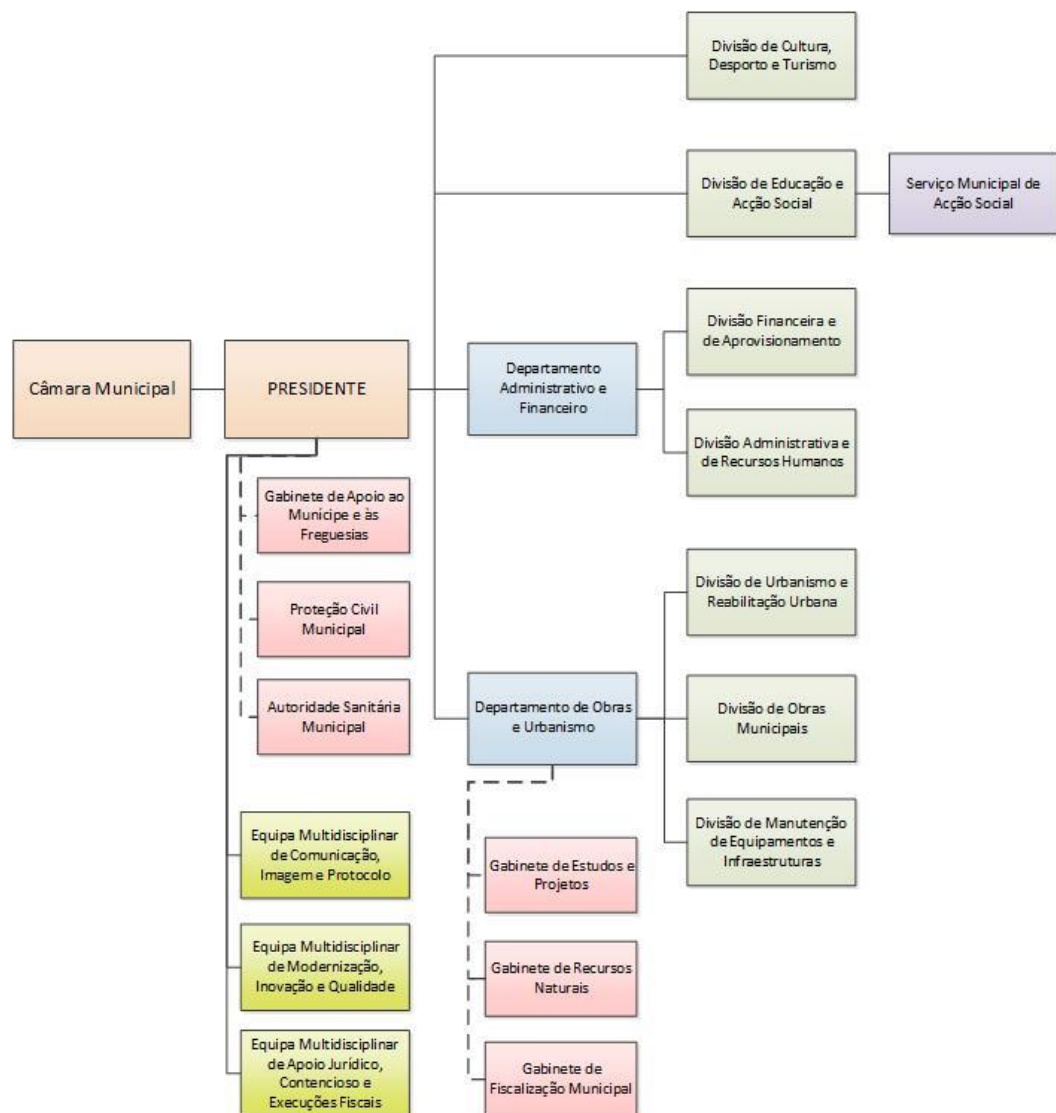


Figura 1: Estrutura Orgânica do Município de Cantanhede. Fonte: <https://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/Content/?MID=2&ID=770&MIID=564>

Tendo em consideração o Despacho supracitado, e os objetivos afetos aos postos de trabalho dos funcionários da DARH, dispostos no nº3 do art.º32, onde decorreu o estágio é possível destacar algumas atividades como por exemplo:

- Lavrar contratos de pessoal;

- Executar todos os procedimentos e ações administrativas referentes ao recrutamento, provimento, transferências, promoção e cessação de funções do pessoal;
- Colher os elementos necessários à elaboração de estatísticas e balanço social do pessoal da autarquia;
- Colaborar na execução do Relatório de Gestão;
- Identificar as necessidades de formação tendo em conta as necessidades dos diversos serviços, a avaliação de desempenho e instrumentos específicos, tal como questionários;
- Assegurar os procedimentos relativos a estágios curriculares e profissionais, garantindo os contactos com as entidades externas e o cumprimento de eventuais protocolos existentes;
- Promover a medicina no trabalho em articulação com o serviço de Higiene e Segurança no Trabalho.
- Gerir o processo do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), garantindo a sua correta aplicação.

Capítulo II – Estágio no Município de Cantanhede

2.1. Tarefas Realizadas

PROCEDIMENTOS CONCURSAIS:

- Realização em Word dos ofícios para a prova de conhecimentos do procedimento concursal para auxiliar de ação educativa através de um documento base fornecido;
- Após o fim do período de candidaturas aos procedimentos concursais que começaram no mês de outubro, criação de uma base de dados para cada um dos procedimentos em Excel. O mesmo foi realizado para os procedimentos concursais do mês de fevereiro;
- Ainda sobre os concursos de outubro, procedi à digitalização dos ofícios de diversas fases dos procedimentos, durante o tempo de estágio. A separação é realizada, por nome de candidato para serem anexados ao processo. Após a entrega das notificações de cada fase do concurso, procedi ao preenchimento da designada ficha para audiência previa, aqui deve constar a data de entrega de cada um dos ofícios e a data após 10 dias, para assim se saber quando pode-se avançar com o procedimento concursal.

FORMAÇÃO:

- Preenchimento do plano anual de formação e da avaliação imediata do ano de 2019. Este preenchimento decorreu até ao final do respetivo ano. No final do ano civil, procedi à criação, através de uma base, do plano anual de formação e avaliação imediata para o ano de 2020, o qual preenchi até ao final do estágio;
- Impressão e entrega dos certificados de uma formação que decorreu no final do ano de 2018 e que envolveu a formação de maior parte dos funcionários;

- Ajudei na preparação a realização da formação Prevenção da Saúde e Prevenção de Doenças, onde estive presente nas quatro sessões realizadas. Após o término da formação, realizei, através das folhas distribuídas antes de cada formação, um levantamento da informação constante nas folhas, para a enviar à entidade formadora, para posterior emissão dos certificados por parte desta. Criação, ainda, de uma base de dados específica para a avaliação imediata desta formação;
- Criação de um documento de diagnóstico das necessidades de formação para o ano 2020, onde constassem todas as formações disponíveis por uma entidade formadora, para os funcionários escolherem quais pretendem frequentar. Após o preenchimento dos funcionários deste documento, realizei o levantamento através da criação de uma tabela onde constavam em cada formação os funcionários que a queriam frequentar. Esta tabela foi entregue para apreciação das chefias;
- Procedi também à criação de um levantamento das formações de 2019 e de quem as frequentou, para assim ser aferido quais as pessoas e formações que têm diplomas/certificados para posterior análise.

SIADAP

- Levantamento das fichas do SIADAP deste biénio, que tinham sido entregues até aquele momento para observar se havia inconformidades no número de competências que eram avaliadas;
- Arquivei por ordem alfabética as fichas do SIADAP do biénio anterior;
- Ajudei na criação e preenchimento de uma base de dados em Excel onde constavam as competências presentes nas fichas do posto de trabalho e as competências que eram avaliadas no SIADAP. Após a constatação que havia diferenças, as que podiam ser alteradas através de mudança na ficha do posto de trabalho foram alteradas. As que tinham de ser alteradas nas fichas do

SIADAP tiveram de voltar para as chefias, para procederem às respetivas alterações, este processo ainda estava a decorrer no fim do estágio.

OUTRAS TAREFAS REALIZADAS:

- Criação em word de ofícios para a resposta às candidaturas espontâneas;
- Criação em Excel de uma lista de licenciados e bacharéis em engenharia para posterior análise pelas chefias;
- Participação na reunião de câmara de dia 27 de outubro;
- Ajuda na marcação de consultas e exames para o mês de novembro;
- Criação em word da base para comunicação de pontos;
- Realização de um levantamento sobre os reformados da Câmara de Cantanhede;
- Ajuda na organização da pasta dos estágios e comparação da informação com a que existe no computador, e posterior criação da base de dados para o ano de 2020;
- Presença na reunião para a implantação de um novo sistema de controlo de presenças – o sistema biométrico;
- Participação no convívio de Natal dos reformados da Câmara;
- Ajuda na elaboração da parte escrita do relatório para a qualidade;
- Criação da lista para a participação do Trophy 2020;
- Ajuda na realização de quadros e tabelas para o balanço social de 2019;
- Ajuda na elaboração do relatório de gestão através do preenchimento dos quadros do RH;
- Criação em Excel do planeamento das férias dos funcionários da DARH;
- A última atividade desenvolvida durante o estágio, foi carimbar com selo branco as declarações para IRS, de todos os funcionários afetos à câmara de Cantanhede e digitalizar para serem colocados numa base de dados da DARH. Posteriormente foi realizada a distribuição das declarações.

2.2. Tarefas Observadas

MAPA DE PESSOAL:

- Observação da construção do mapa de pessoal, para o ano de 2020. Este mapa, deve incluir para além dos funcionários que estão ao serviço, os postos de trabalho que não estão preenchidos, dado que é a partir destes dados que é discutida a possibilidade e necessidade de abertura dos procedimentos concursais. Por isso a construção e posterior publicação do mapa de pessoal, é uma tarefa demorada que tem de ser articulada com todas as chefias. Apesar disto, este mapa foi publicado no dia 1 de janeiro de 2020 e está sujeito a modificações, dado que podem surgir necessidades imprevistas.

SGP:

- Observação do funcionamento do SGP, onde foi possível concluir que é uma aplicação, essencial, atualmente, para o funcionamento da DARH, pois, através desta, tem-se acesso aos dados dos funcionários, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, facilitando a execução de tarefas dos Recursos Humanos;
- Observação da inclusão de todas as formações que decorreram durante o ano de 2019 no SGP e no MyDoc;
- Após a conclusão do procedimento concursal para assistente técnico na área de climatização e refrigeração, foi possível observar a inclusão deste na plataforma. O mesmo ocorreu após o fim do procedimento de mobilidade.

SIIAL:

- Observação do funcionamento da plataforma e do processo que leva até à publicação dos quadros do SIIAL. Este processo foi observado, para os quadros trimestrais, semestrais e anuais, nos respetivos meses;

- Foi também possível ver a elaboração dos respetivos mapas a o processo necessário para a retificação dos quadros que têm informação incorreta.

PROCEDIMENTOS CONCURSAIS:

- Observação do processo de escrita e publicação das Atas dos procedimentos concursais que decorreram durante o tempo de estágio. O processo de escrita e publicação destas atas é por vezes demorado, porque nem sempre os membros do júri estão no mesmo dia, à mesma hora, no edifício, para assinarem as atas;
- Ainda neste tema, foi possível observar a realização do método de seleção por ponderação curricular para os concursos de outubro, assim como a observação dos ofícios para comunicação de exclusões destes concursos. Foi ainda possível ver a preparação para a realização das entrevistas de avaliação de competências;
- Observação da preparação para abertura de novos procedimentos concursais;
- Observação do processo de conclusão do procedimento concursal para AT na área de refrigeração e climatização.

MOBILIDADE:

- Observação da criação de um procedimento de mobilidade. Este procedimento levou a algumas dificuldades, pois o Município de Cantanhede nunca tinha recebido a intenção de alguém querer realizar uma mobilidade, por isso não sabia o processo burocrático, de abertura de concurso que era preciso e do regime de avaliação que tinha de ser efetuado.

Parte 2

Capítulo I - Revisão Literária

1.1. Burocracia na Administração Pública

1.1.1. Em termos gerais

O conceito de AP é em termos gerais definido como o conjunto de entes necessários para assegurar a execução de atividade que têm como fim o interesse público. No que diz respeito ao conceito de função pública, Ana Fernanda Neves (2010) determina que é o conjunto de trabalhadores afetos à administração pública cujas relações de emprego estão descritas num regime jurídico de direito administrativo específico, distanciando do regime laboral do setor privado e fundamentalmente definido por uma lei e por um regulamento.

Tendo em consideração o que está acima referido é possível afirmar que o setor público atualmente está intimamente ligado à burocracia, e que esta rege, se não a maioria, grande parte da Administração Pública. Assim, o setor público e a burocracia, têm sido alvo de diversos estudos, ao longo dos anos. É por isso relevante, referir que a burocracia não diz respeito apenas à atuação dos funcionários públicos, mas também a todo o processo administrativo, jurídico e político.

Nos últimos anos, tem-se visto a tendência para que os países mais desenvolvidos adotem programas de reforma e modernização com objetivos de reduzir o peso do Estado na economia e na sociedade em geral, aumentar a eficiência das organizações públicas e a melhorar sua relação com os cidadãos, (Paludo, 2013 pp 184), ou seja, diminuir o tempo entre o início e o fim de uma atividade, o que implica uma diminuição da burocracia, que neste contexto é tido como sinónimo de ineficácia, levando à morosidade de qualquer atividade realizada pela AP.

Tendo em conta, Augustinho Paludo (2016, pp. 33) a administração pública tem as seguintes características:

- Executora: presta serviços públicos e atos administrativos através de seus funcionários e órgãos, não prestando assim serviço a políticas;
- Instrumental: o Estado utiliza a administração pública para promover e desenvolver o país;
- Hierarquizada: existe subordinação dos funcionários a uma hierarquia, conseqüentemente, os órgãos inferiores estão subordinados aos superiores;
- Competência limitada: a administração pública possui áreas de competência específica, determinadas pela lei;
- Responsabilidade técnica: a administração pública obedece a normas jurídicas e técnicas para assim praticar atos administrativos;
- Poder administrativo: a administração pública está restringida a assuntos técnicos, financeiros e jurídicos;
- Dependente: a administração pública depende de decisões governamentais, legislativas e judiciárias, ou seja, nenhuma decisão pode ser tomada por si mesma;
- Neutra: todos têm de ser tratados de igual forma e com iguais direitos e deveres.

A administração pública, tendo em conta o que foi dito acima, e ao contrário do que se pensa normalmente, não nasceu burocrática, esta transformação, ocorreu através da necessidade de inovação e adaptação aos desafios que foram aparecendo. Assim, para a AP ser burocrática, segundo o livro Administração Pública de Augustinho Paludo (2016, pp. 64), é necessário que esta tenha as seguintes características:

- Centralização;
- Controlo de gastos;
- Hierarquia;
- Rotinas estabelecidas;
- Formalismo;
- Impessoalidade.

1.1.2. Em Termos Históricos

Para entender o papel que a burocracia desempenhou e tem na sociedade, é fundamental, compreender o que levou ao seu surgimento. É necessário, para isso, rever de forma sintética as duas principais teorias ligadas à melhoria da produtividade, efetividade e eficiência da AP. No entanto, é importante referir que estas duas teorias, não são necessariamente as principais em todos os planos, existem assim outras teorias igualmente importantes para o desenvolvimento da AP como por exemplo a Teoria das Relações Humanas, e que têm um papel igualmente decisivo para o aparecimento da Teoria Burocrática.

A primeira grande teoria, ligada á melhoria da execução do trabalho, é atribuída a Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica. Aqui, a administração assenta em dois pontos essenciais para a melhoria da execução do trabalho, são eles a eficiência e a produtividade, proporcionando, assim, a diminuição do desperdício (Maximiano, 2015; Barreto, 2017).

A segunda teoria, é a de Henri Fayol, responsável pela dinamização e aplicação da Teoria Clássica da Administração. Fayol, foi responsável por enumerar as funções que um administrador deve desempenhar, tendo ele chamado ao trabalho desempenhado por um administrador, de processo administrativo. (Barreto, 2017).

Fayol foi também responsável pelos 14 princípios gerais da administração (Maximiano, 2015, pp. 80 a 82), sendo eles:

1. Divisão do trabalho;
2. Autoridade e responsabilidade;
3. Disciplina;
4. Unidade de comando;
5. Unidade de direção;
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
7. Remuneração do pessoal;
8. Centralização;
9. Cadeia escalar;

10. Ordem;
11. Equidade;
12. Estabilidade do pessoal;
13. Iniciativa;
14. Espírito de equipe.

Através da análise dos 14 princípios elaborados por Fayol, é possível observar que aqui estão lançadas algumas bases para o aparecimento da teoria burocrática. Assim, quando falamos por exemplo de divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando etc., são também pontos utilizados para o exercício e aplicação da teoria burocrática.

Os dois autores e teorias supramencionados, consideram que a modernização da administração pública, está dependente da racionalidade, da eficiência e da própria adequação dos meios para os fins a que a organização está destinada. Estes pontos são essenciais para a teoria burocrática. Assim é possível compreender que a teoria burocrática não apareceu sem nenhum contexto, pelo contrário, a teoria burocrática e a própria burocracia foram criadas a partir da evolução da administração e da própria sociedade, pois quanto mais esta evoluía mais e melhores respostas tinham de ser dadas.

1.1.3. Administração Pública Burocrática

Embora as administrações burocráticas possam ser encontradas ao longo da história, foi apenas com o surgimento do Estado Moderno que estas se tornaram mais visíveis e ligadas à administração pública.

A burocracia, ao contrário do que se pode pensar, não ocorre apenas nas organizações do Estado, ocorre também no domínio religioso, educacional e nas empresas privadas, dado que em qualquer destas organizações, são utilizadas hierarquias e regras racionais de forma a que seja alcançada a máxima eficiência (Bächtold, 2012, pp. 49). A burocracia, pode então ser encarada como indexante ao funcionamento da sociedade independentemente do domínio em que qualquer cidadão/organização esteja inserido. A

Teoria Burocrática surge, assim, da “necessidade de combater as injustiças a corrupção e de aumentar a eficiência e a eficácia” (Lopes e Rodrigues, 2010, pp. 103) das organizações.

A Administração pública burocrática, surge da necessidade de diferenciar política e administração, aplicando para isso a racionalidade nas atividades. Um dos pontos revolucionários da administração pública burocrática é a separação entre política e administração. O primeiro autor a falar da necessidade de separação entre estes dois domínios foi Woodrow Wilson, no entanto, foi Max Weber, que impulsionou esta separação e impulsionou a própria Teoria Burocrática (Lopes e Rodrigues, 2010, pp. 103).

A Teoria Burocrática desenvolveu-se na Administração por volta da década de 1940, em função dos seguintes aspetos (Chiavenato, 2004, pp.258):

- a) A fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, ambas oponentes e contraditórias, o que não permite uma abordagem global dos problemas organizacionais, dado que, ambas revelam pontos de vista extremistas e incompletos sobre as organizações;
- b) A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes:
- c) O crescente tamanho e complexidade das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais bem-definidos, algo que tanto a Teoria Clássica como a Teoria das Relações Humanas não conseguiram responder.

O ponto fundamental da teoria burocrática é a racionalidade, que deve estar implantada em todo o processo, desde o funcionamento da organização até à própria contratação de novos funcionários. Assim sendo, “A racionalidade formal da administração burocrática depende também da divisão do trabalho e da separação do funcionário dos meios administrativos.” (Mesquita, 2001, pp. 36).

No que toca ao próprio conceito de Administração Pública Burocrática, este surge na sequência da Revolução Industrial e do Estado Liberal, devido à necessidade de afastamento da Administração Patrimonialista, (Lopes e Rodrigues, 2010, pp. 103 apud

Pereira, 2000) ligada a injustiças, corrupção, e necessidade de implementação de medidas que promovam a eficiência e a eficácia.

Deste modo, “O modelo de Administração burocrática aparece como fechado à participação do exterior, ou seja, não obstante o destinatário do serviço público ser o cidadão, na sua qualidade de utente, com direitos e deveres, a verdade é que a defesa dos seus interesses não é feita no âmbito da relação directa com a Administração, mas sim na arena política, em último caso, através dos processos eleitorais. Para o modelo weberiano, a abertura da Administração Pública à participação do “cidadão-utente” era considerado anti-democrático, visto que a ideia prevalecente era a de que sendo o interesse geral definido por normas iguais para todos, os interesses específicos devem submeter-se às mesmas regras de todos. Por isso, aplicar as normas de modo impessoal e com imparcialidade é um imperativo ético, entendido á luz do contexto weberiano.” (Lopes e Rodrigues, 2010, pp.105).

A administração burocrática é considerada como sendo a forma mais racional de dominação, sendo que, é através deste modelo que se consegue teoricamente alcançar o máximo de rendimento, precisão, disciplina, rigor e confiança, para além de que qualquer funcionário tem que ter competência para exercer a sua profissão que, deste modo, se torna fixa (Matos e Lima, 2007, pp. 6). Tendo isto em consideração, as nomeações e contratação de novos funcionários ocorrem através da meritocracia para a contratação de novos funcionários.

No que diz respeito ao setor público a contratação de novos funcionários é realizada através de concurso público. Este processo de contratação, tem como função a minimização de favorecimentos para a entrada no setor público, proporcionando a aplicação da meritocracia na contratação de novos funcionários, tentando desta forma garantir a idoneidade de todo o processo de contratação de um novo funcionário, premiando com assim o candidato que tem mais mérito e competência para ocupar o lugar. Assim, e como Rodrigo de Souza Filho (2004, pp.159 e 160 apud Weber, 1999: 144) caracteriza, os funcionários que pertencem à administração pública burocrática estes:

- a) São livres e obedecem às obrigações objetivas;
- b) São nomeados por uma hierarquia rigorosa;

- c) Têm competências funcionais fixas;
- d) São contratados formalmente, através de seleção, segundo a qualificação profissional, avaliada mediante prova e certificada através de diploma;
- e) São remunerados com salários em dinheiro;
- f) Exercem o cargo como profissão única e principal;
- g) Têm perspectiva de uma carreira;
- h) Trabalham em separação absoluta dos meios administrativos e sem apropriação do cargo;
- i) Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.

1.1.4. No Caso Português

O sistema administrativo português é baseado na reforma promovida por Mouzinho da Silveira, que por sua vez é inspirado no Modelo Napoleónico e através da influência de alguns princípios e regras do modelo Burocrático weberiano. Esta conjugação de influências vê-se a partir do Estado Novo (Rodrigues, 2011, pp. 43).

Para descrever a presença da burocracia na AP em Portugal, e conseqüentemente, o processo que levou a esta presença, é necessário entender, segundo a Constituição da República Portuguesa, o que é a Administração Pública. Para efeito é necessário ter em conta o art.º 267:

1. “A Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática.
2. Para efeito do disposto no número anterior, a lei estabelecerá adequadas formas de descentralização e desconcentração administrativas, sem prejuízo da necessária eficácia e unidade de ação da Administração e dos poderes de direção, superintendência e tutela dos órgãos competentes.”

Tendo em consideração Lopes e Rodrigues (2010, pp. 99) e o que está acima descrito, o modelo burocrático não foi exatamente o modelo que foi aplicado em Portugal. Isto porque o excesso e a rigidez das práticas gestoras utilizadas, dificultam a aplicação deste modelo, o que levou à perversão deste, dado que, alguns princípios fundamentais foram alterados para a implementação durante o Estado Novo (Lopes e Rodrigues 2010, pp. 99), principalmente o princípio que salvaguardava a separação entre política e administração, mas não só. No caso português, é preciso ter em conta o contexto histórico em que Portugal se encontrava quando surge aqui o Modelo Burocrático, pois é neste sentido que se pode compreender que não foi exatamente este o modelo que foi aplicado, como dito anteriormente, pervertendo assim os princípios, que levaram décadas a serem corrigidos e que ainda hoje existem vestígios na AP.

Em suma, pode-se concluir que o Modelo de Administração Burocrática, nunca foi totalmente aplicado em Portugal, embora este tivesse inspirado a Administração Pública que foi ao longo dos anos se modernizando. Apesar desta modernização ter ocorrido na AP, esta desenrolou-se a um ritmo inferior ao dos outros países, mantendo por isso ainda algumas características burocráticas intrínsecas ao seu funcionamento.

A demora na modernização da AP em Portugal, pode ser atribuída, ao momento político em que esta apareceu em Portugal, mas também com os anos de atraso em comparação com os outros países, a quando da sua aplicação, levando por isso, à posterior demora na utilização de outras teorias da administração que surgiram posteriormente e que só em anos mais recentes começaram a ser utilizados em Portugal.

1.2. Conceito de Burocracia

O conceito de burocracia, no seu sentido lato, é derivado das palavras “bureau” de origem francesa, que significa escritório e de “kratos” de origem grega que significa poder ou regra (Rennó, 2015, pp. 11). Este conceito, foi primeiramente utilizado por Jean-Claude Marie Vincent, Seigneur de Gournay, no séc. XVIII, um economista e negociante francês que o utilizou de forma irónica e crítica para caracterizar as repartições públicas (Queiroz, 2013). Apesar das posteriores conotações positivas associadas a este termo, a burocracia, nunca deixou de ser associada à ineficiência, e à incapacidade de responder, em tempo útil,

às solicitações que eram feitas, o que desde sempre, tem gerado diversas críticas, levando posteriormente, às mais recentes reformas administrativas.

No entanto, a origem da burocracia, não enquanto conceito, mas quanto à sua aplicação, remonta à antiguidade “no momento em que o ser humano passou a elaborar e a registrar os primeiros códigos de normalização das relações existentes entre o Estado e a sociedade e entre os cidadãos” (Bonome, 2008, pp. 80).

Para entender o conceito de burocracia e a sua abrangência, temos de ter em conta, o modelo weberiano de burocracia, desenvolvido, como o próprio nome indica por Max Weber. Para Weber, a burocracia era a condição necessária para a racionalização dos procedimentos.

Max Weber, defendia, assim, que a sociedade evoluiu através de três tipos de autoridade, a racional legal, a tradicional e a carismática (Al-Habil, pp. 3). A autoridade racional-legal é sediada e fundada através da lei, da hierarquia que é baseada na legitimidade e na capacidade de cada um dos funcionários. (Paludo, 2013, pp. 61 a 63). A autoridade tradicional, é legitimada através da tradição, ou seja, está ligado a crenças e práticas da sociedade (Paludo, 2013, pp. 61 a 63). A autoridade carismática, assenta num único indivíduo carismático, este tipo de autoridade advém de uma enorme confiança e fé que as pessoas colocam nessa pessoa (Paludo, 2013, pp. 61 a 63).

Tendo em consideração, as bases lançadas por Weber, a burocracia é baseada na racionalidade, com fim a garantir um maior grau de eficiência e eficácia possível, tendo em vista o cumprimento dos objetivos propostos. A burocracia é, assim, baseada em normas fixas e oficiais implementadas pela administração das organizações. Estas normas são distribuídas pelo sistema hierárquico de forma a serem executadas (Pivetta, Campos e Scherer, 2018, pp. 95). A hierarquia presente na burocracia, tem em vista a divisão e posterior especialização nas tarefas, no entanto, para cumprimento das regras e dos próprios objetivos das organizações, as normas devem estar registadas em documentos escritos para facilitar a consulta sempre que necessária.

Para além destes conceitos, um dos pontos principais da burocracia é a meritocracia, ou seja, um determinado lugar só deve ser preenchido por aquele funcionário que tenha mérito/competência para estar nesse lugar. É precisamente a competência dos funcionários

que possibilita a especialização nas tarefas assim como a eficiência e eficácia da organização.

Apesar das várias teorias, prós e contras avançadas, a burocracia foi aplicada na administração, na década de 1940, devido a alguns fatores, são eles: a fragilidade dos modelos anteriores utilizados¹, que para além de contraditórios eram, extremistas e incompletos; necessidade de racionalização capaz de envolver todos os funcionários de uma organização; a necessidade de um modelo capaz de acompanhar o crescimento e a complexidade das organizações (Chiavenato, 2004, pp. 258).

Através da análise do que foi mencionado sobre o conceito de burocracia, é possível dizer que o modelo burocrático, aplicado e utilizado teve na base do seu desenvolvimento os seguintes preceitos: controlo, formalismo, padronização, previsibilidade, hierarquia, rotinas eficácia, eficiência e autoridade. (Muzzi, 2014, pp. 30 apud Weber 1982) Foram precisamente estes preceitos que mais tarde levaram ao adensar das críticas a este modelo e à própria da burocracia, levando posteriormente à reforma administrativa e à desburocratização das organizações.

1.2.1. Características Burocráticas

A burocracia, aquando da sua criação, foi amplamente aceite, dado que apenas foram consideradas as vantagens que levariam à uniformização de ações e a geração de eficácia e eficiência das organizações. No entanto, e tendo em consideração as características burocráticas, não é possível realizar uma avaliação das características da burocracia em todas as organizações dado que, todas as organizações têm níveis diferentes de burocracia.

Para elencar as características da burocracia primeiro, é necessário ter em conta as três principais características segundo Weber, descritas por Maximiano (2015, pp. 96 a 98).

- Formalidade – as burocracias são regidas por normas/leis. Existe uma hierarquia que é definida, que tem como objetivo a racionalidade das decisões;

¹ Mencionados anteriormente

- Impessoalidade – a hierarquia, é onde opera a racionalidade, aqui as relações entre os funcionários não têm interesse para assim as decisões serem tomadas consoante a lei e não tendo em conta critérios pessoais;
- Profissionalismo – as burocracias são formadas por funcionários, remunerados, funcionando assim como um sistema de subsistência para estes.

São estas três características, que formam o modelo ideal de burocracia, criado por Max Weber. Este modelo é, no entanto, um modelo abstrato que procura retratar os elementos que constituem qualquer organização formal do mundo real (Maximiano, 2015, pp. 96). Apesar deste modelo ideal ser abstrato, ele marcou durante o século XX a administração pública.

Tendo em conta, a abrangência do Modelo Burocrático, as características que representam este modelo não ficam restritos as três características iniciais, de forma geral, as características elencadas por Augustinho Paludo (2013, pp. 65 e 66) são:

- Caráter legal das normas: As normas e regulamentos escritos de forma exhaustiva definem, antecipadamente, o seu funcionamento padronizado;
- Caráter formal das comunicações: a comunicação é realizada por escrito e de forma exhaustiva;
- Caráter racional e divisão do trabalho: a divisão do trabalho é horizontal, com vistas a assegurar a eficiência e o alcance dos objetivos;
- Hierarquia da autoridade: a estrutura é vertical e com muitos níveis hierárquicos;
- Rotinas e procedimentos padronizados: o ocupante de cargo guia-se por regras e normas técnicas claras e exhaustivas, com vistas ao alcance dos objetivos definidos pela organização;
- Impessoalidade nas relações: a contratação de servidores e a distribuição de tarefas é feita de forma impessoal;

- Competência técnica e meritocracia: a contratação de pessoal se dá mediante critérios racionais de competência ou classificação em concursos, e a promoção é por mérito e baseada no desempenho;
- Especialização da administração: há uma clara distinção entre o público e o privado; entre o político e o administrativo; entre a propriedade pública e a propriedade pessoal;
- Os dirigentes não são os donos do negócio, e o funcionário não pode se apossar do cargo, nem o ter como sua propriedade;
- Profissionalização dos funcionários: a administração é profissional. O funcionário burocrata é um especialista, e administrar é sua profissão.

1.3. A natureza ambivalente da burocracia

A principal qualidade da administração pública burocrática é a efetividade enquanto que o seu defeito, a ineficiência, e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos. Este dois pontos negativo, não se revelaram determinante no surgimento da administração pública burocrática, visto que, os serviços prestados pelo Estado eram reduzidos, quando esse tipo de administração foi aplicado.

Tendo em conta Miguel K. e Arménio K. (2009, pp. 63) apud Kervasdoué (1985, p. 11): «a ideia de que a tomada de decisão é frequentemente confusa, insegura, incompleta, inevitavelmente arbitrária e, até certo ponto, existencial e intuitiva, tendo finalmente origem num momento de espontaneidade, é algo que a mente burocrática tem grande dificuldade em aceitar». Ou seja, a burocracia não consegue entender e acompanhar a imprevisibilidade que uma decisão pode acarretar, o que provoca morosidade e confusão na efetivação das atividades, pois os funcionários deixam de saber o que fazer.

Numa teoria burocrática, é esperado que as pessoas sigam as regras existentes, pois aqueles que as produzem seguem os preceitos legais de forma racional seguindo diretrizes que se encontram escritas. Por esse motivo, quando existem situações iguais deve-se atuar de forma igual, não há por isso individualidade e imprecisão, mas fica-se sem saber como atuar quando a situação é única sem qualquer ligação a outras situações. Dito isto, não existe

uma organização plenamente racional em que qualquer relação humana é afastada do dia a dia da organização. A variabilidade humana, que produz diferenças no desempenho das pessoas, e os aspetos informais da organização não foram previstos no modelo de Weber (Carranza, 2016, pp. 373). É por isso possível dizer que é impossível afastar o carácter humano de qualquer atividade.

1.3.1. As Vantagens Burocráticas

Dependendo da administração das organizações, é possível obter vantagens do uso da burocracia, funcionando esta como uma alavanca para o crescimento da organização. Quando é bem utilizada a burocracia apresenta as seguintes que foram enumeradas por Weber, e que se mantêm até aos dias de hoje. São elas:

- Racionalidade - utilização adequadas dos meios existentes para alcançar os objetivos da organização;
- Precisão - definição do cargo e conhecimento dos deveres;
- Rapidez nas decisões - cada funcionário conhece o que deve ser feito e por quem;
- Univocidade de interpretação - existe regulamentação específica o que permite uma única resposta da parte de todos;
- Uniformidade de rotinas e procedimentos - padronização, redução de custos e de erros, os procedimentos são definidos por escrito;
- Continuidade da organização – a substituição do pessoal não afeta o funcionamento;
- Constância - os mesmos tipos de decisão têm de ser tomados nas mesmas circunstâncias;
- Subordinação dos mais novos aos mais antigos - dentro de uma forma escrita e bem conhecida;
- Meritocracia - sistema de seleção e de recompensa para os funcionários, baseando-se na avaliação e no desempenho destes;

- Separação entre público x privado e entre público x administrativo.²³⁴

1.3.2. As Disfunções Burocráticas

A burocracia, na formulação de Weber, tem como fim o benefício da organização. Dito isto, a burocracia só seria bem aplicada quando fosse possível prever o funcionamento da organização, uma vez que seria possível obter maior eficiência no funcionamento desta, Merton, no entanto, percebeu que na ocorrência de uma situação imprevista, esta levaria à ineficiência e ineficácia da organização visto que, os funcionários não saberiam como atuar perante tal situação (Chiavenato, 2004, pp. 268). “Merton deu o nome de disfunções da burocracia para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto.” (Chiavenato, 2004, pp.268)

Merton considerava que, “as organizações não são racionais como Weber as retratou e apresentam disfunções ou anomalias nas características do tipo ideal” (Maximiano, 2015, pp. 107). As disfunções apresentadas por Merton segundo Maximiano (2015, pp. 107) são:

- Valorização excessiva dos regulamentos;
- Excesso de formalidade;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização das relações humanas;
- Hierarquização do processo decisório;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades no atendimento dos clientes.

² Bonome, 2008, pp. 89

³ Bächtold, 2012, pp.50

⁴ Paludo, 2016, pp. 80

Para além de Merton, William Roth também formulou disfunções, que se comparadas, complementam-se em Roth, “o crescimento da organização acentua as desvantagens da burocracia” (Maximiano, 2015, pp. 105). As disfunções apresentadas por Maximiano (2015, pp. 105) são:

- Mecanicismo;
- Individualismo;
- Interrupção do fluxo de informação;
- Desestímulo à inovação;
- Indefinição de responsabilidade.

Charles Perrow, também apresenta algumas disfunções, dado que para Perrow “o tipo ideal de Weber nunca é alcançado, porque as organizações são essencialmente sistemas sociais” (Maximiano, 2015, pp. 103):

- Particularismo;
- Satisfação de interesses pessoais;
- Excesso de regras;
- Hierarquia.

Observando estas três perspetivas de disfunções, é possível concluir que todas têm pontos em comum, ou seja, que a burocracia tem de facto fatores que prejudicam a sua aplicação e funcionamento, criando problemas não só aos funcionários como aos próprios cidadãos que necessitam do correto funcionamento das organizações.

1.4. Pós Burocracia

Após a aplicação do modelo burocrático, verificou-se em poucos anos que apesar de ser um modelo inovador, que permitiu a administração elevar-se a um novo patamar, este tinha várias falhas/disfunções, que não permitiam que a Administração se desenvolvesse e

tivesse a eficiência necessária. Sendo estas disfunções, demasiado pesadas para serem relevadas.

Os modelos que se seguiram ao modelo burocrático, têm eficiência e eficácia, assim como o rigor que este modelo trouxe, no entanto trazem melhorias que mitigam, ou tentam mitigar a morosidade que a burocracia acarretou para a AP. Surgem assim os modelos do New Public Administration (NPA) e o Modelo do New Public Management (NPM) ou Modelo da Nova Gestão Pública (NGP), são talvez os dois principais modelos que surgiram e que tiveram um papel determinante para a modernização da Administração Pública.

A NPA, como o próprio nome indica, está ligado à Administração Pública, principalmente à evolução e modernização desta. Este modelo aparece na década de 60, e “Parte de uma perspectiva de eficiência na gestão pública, mas sem nunca esquecer as questões ligadas ao fundamento do Welfare, a equidade social e justiça, a correcção das falhas e mercado. A mudança é para o bem-estar dos cidadãos, para a sobrevivência da Administração Pública através das suas instituições.” (Rodrigues, 2005, pp.53)

Para Louro (2013, pp. Apud Rocha, 2001), há três dimensões que resultam da adoção do NAP, são elas:

“1. Primazia do mercado – como tudo é público é ineficiente é necessário que os funcionários públicos se transformem em vendedores de serviços, ou seja, que tenham padrões de elevada qualidade, em que esses padrões são alvo de avaliação;

2. Estruturas organizativas – deixa aqui de existir o modelo hierárquico fixo, pois é substituído por estruturas flexíveis;

3. Indicadores de performance – aparece aqui a responsabilização através da mediação e avaliação da performance de funcionário.

A NPG, aparece na década de 80. Este modelo, inspirou-se nos métodos do setor privado, uma vez que aposta “na introdução de mecanismos de mercado e na adopção de ferramentas de gestão privada, para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública. Promove-se a competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão (ao nível da qualidade) ao mesmo tempo que se reduzem

os custos de produção.” (Rodrigues, 2005, pp. 54 apud Hartley, Butler e Benington, 2002:388)

A NGP protagoniza uma viragem no que toca ao funcionamento da AP, pois incentiva a descentralização, a reestruturação dos processos, a redefinição dos objetivos, possibilitando assim a modernização da AP, algo que ainda hoje é possível observar na AP em Portugal.

Ainda segundo Rodrigues (2005, pp. 55 apud Pollitt (1996:134)), a melhoria de desempenho na Administração Pública tendo em conta o modelo da NGP caracteriza-se da seguinte forma:

- a) “Redução de custos, através de uma maior transparência na sua produção
- b) Desagregação do sector público e a introdução de uma nova tipologia de relações organizacionais, os contractos.
- c) Separação de responsabilidades entre o promotor/financiador e o produtor de bens e serviços.
- d) Introdução de mecanismos de mercado
- e) Descentralização da autoridade
- f) Introdução de medidas de desempenho
- g) Introdução de uma nova lógica na gestão dos recursos humanos, com mais semelhanças às técnicas do sector privado.
- h) Maior ênfase na qualidade do serviço

Em Portugal o NAP, surgiu apenas em meados dos anos oitenta, com o pressuposto de minimizar os custos e aumentar a produtividade, tornando a organização mais eficiente e eficaz (Serrano e Neto, 2018, pp. 256).

A reforma na Administração Pública em moldes europeus inicia-se em Portugal, apenas em 2003 sob o modelo NPM, segundo Maria Manuel Serrano e Paulo Neto (2018, pp. 257), as linhas orientadas foram tendo como objetivos essenciais:

- Racionalização dos custos;
- Procura de ganhos de eficiência;

- Aproximação das regras;
- Métodos de funcionamento do setor público ao privado.

1.3.1. Administração Eletrónica

O papel que as TI desempenham sobre a Administração Pública não é consensual. A visão dominante é a associada à modernização, ou seja, as TI potenciam a eficiência, modernidade e racionalização económica, em linha com o modelo do NPM.

As TI são consideradas relevantes para a AP pois, são sinonimo de modernidade, proporcionando assim a aquisição, armazenagem, tratamento, difusão e comunicação de informação de forma mais rápida e eficiente, ocupando assim um lugar central na gestão pública moderna sendo assim, de extrema importância para o bom funcionamento desta (Santos, 2018, pp. 8).

Assim, pode-se dizer que o Governo Eletrónico (e-Gov) é um tema que está intimamente ligado à modernização da Administração Pública e à diminuição da burocracia. O e-Gov tem assumido uma importância crescente na sociedade atual, assumindo-se como um processo vital para a modernização da Administração Pública. (Mateus, 2008, pp.4)

Em Portugal, segundo Mateus (2008, pp. 10) o e-Gov, e as TI visavam:

- Aumentar a satisfação que os cidadãos demonstravam para com os serviços Públicos
- Aumentar a eficiência e reduzir os custos tanto para a AP e os cidadãos;
- Aumentar a confiança dos cidadãos nos serviços públicos através da transparência e da redução da burocracia;
- Promover a participação dos cidadãos nos processos democráticos;
- Promover uma AP inovadora que proporciona o desenvolvimento da sociedade;
- Obter reconhecimento internacional da qualidade dos serviços públicos.

O e-Gov, tornou-se uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da AP, proporcionando, assim, a aproximação entre as organizações públicas e os cidadãos, diminuindo o tempo de espera e o excesso de formalidade a que a sociedade estava habituada quando era necessário a intervenção de uma organização pública.

É esta forma de simplificação e aproximação que as TI proporcionam, tornando a AP ao alcance de qualquer cidadão, sem ter o processo e a demora a que se estava habituado, ou seja, a burocracia, continua presente no e-Gov, mas de forma simplificada.

Capítulo II – Os Procedimentos Concurais

Desde já, é necessário, descrever o que se entende por regime jurídico de emprego público. A maior parte dos trabalhadores da Administração Pública são trabalhadores permanentes, ou seja, são trabalhadores com contrato por tempo indeterminado, o que lhes confere a qualidade de funcionários públicos. Para que tal nomeação ocorra, e apesar de este ser um ato unilateral da administração, é necessário que o nomeado concorde (artº 41 e 42 da LTFP).

No que toca ao contrato, este é um ato bilateral, que pode ser a termo resolutivo certo ou incerto ou por tempo indeterminado, nomeação e por comissão de serviço (Ventura, 2014, pp.58).

No que diz respeito às carreiras, estas são hierarquizadas. A hierarquização tem em conta a antiguidade e o mérito no desempenho das suas funções.

As carreiras são verticais, horizontais ou mistas. As carreiras são verticais “quando integram categorias com o mesmo conteúdo funcional, diferenciadas em exigências, complexidade e responsabilidade” (Castel-Branco, Carinhas e Cruz, 2005, pp.13), as carreiras são horizontais “quando integram posições salariais/escalões, fazendo-se a mudança de escalão por progressão” (Castel-Branco, Carinhas e Cruz, 2005, pp. 13) e são carreiras mistas “quando combinam características de carreiras verticais e horizontais” (Castel-Branco, Teresa; Carinhas, Carlos e Cruz, Emilia, 2005, pp.2005)

O acesso a uma carreira na AP ocorre através de um procedimento concursal que entre muitas coisas, avalia o mérito do candidato, no entanto a progressão depende, não só do mérito, ou seja, a classificação não inferior a Bom, mas também do tempo de permanência em cada escalão.

A duração do trabalho semanal é de 35 horas, divididas por 5 dias, em que o horário de trabalho diário é de 7 horas segundo a lei nº 18/2016 de 20 de junho. E o horário de trabalho pode assumir a modalidade de flexível, rígido, desfasado, contínuo, meia jornada ou por turnos, segundo o art.º 110 da LTFP.

2.1. O que é um Procedimento Concursal

O procedimento concursal, é o instrumento que possibilita a realização do direito de acesso à função pública. Este direito compreende várias faculdades, sendo as principais apresentadas por Ana Neves (2013, pp. 61) são:

- “O direito de apresentação de candidatura;
- O direito a não se ser excluído por motivos que não seja a falta de requisitos adequados à função;
- O direito de não ser discriminado nem sujeito a tratamento diferenciado com base em regras e critérios «impertinentes» ou irrelevantes
- O direito a não ser preterido, na seleção, senão por aplicação de critérios objetivos;
- O direito a condições de igualdade, na comparação com os demais candidatos, e, portanto, à igualdade de oportunidade na disputa dos respetivos empregos.”

Tendo em conta o artigo 2º b) da Portaria 125-A/2019, um procedimento concursal é “o conjunto de operações que visa a ocupação de postos de trabalho necessários ao desenvolvimento das atividades e à prossecução dos objetivos de órgãos ou serviços”. Assim, o concurso é um procedimento que visa a “seleção de candidatos tendo em vista o recrutamento de um trabalhador para emprego público” (Neves, 2013, pp. 33).

Para a realização de um procedimento concursal, é necessário que este seja publicado na 2ª série do Diário da República. Nesta publicação deve constar o número de postos de trabalho a ocupar e a caracterização destes, a carreira, a categoria, as competências ou atividades, e se necessário, a formação académica ou profissional, como descrito no nº3 do artigo 33º da LGFP, assim como a complexidade funcional classificada de grau 1 a 3⁵.

⁵ Grau de complexidade funcional por carreira de regime geral segundo a LGFP:

- Grau 1 – assistente Operacional
- Grau 2 – Assistente Técnico
- Grau 3 – Técnico Superior

A publicação no Diário da República, atualmente é realizada de forma eletrónica, ou seja, através do Diário da República Eletrónico (DRE), o que tornou o processo de publicação mais rápido e fácil. Para além da publicação na DRE o procedimento concursal é publicado na Bolsa de Emprego Público (BEP) e no sítio eletrónico da organização que está a realizar o procedimento.

No que toca às modalidades de procedimentos concursais, estas podem ser de três tipos, comum, para constituição de reservas e para recrutamento centralizado (art.º 3 da Portaria 125-A/2019). O procedimento concursal comum é utilizado quando é necessário o recrutamento imediato para ocupação de postos de trabalho previstos no mapa de pessoal, mas que não estejam ocupados, bem como para colmatar necessidades futuras do empregador público, ou seja, este tipo de procedimento também funciona para constituição de reserva (art.º 3 da Portaria 125-A/2019). O procedimento para a constituição de reservas de recrutamento “, quando que se destine à constituição de reservas de pessoal para satisfação de necessidades futuras do empregador público” (art.º 3 da Portaria 125-A/2019). E por fim o recrutamento centralizado para satisfação de necessidades de um conjunto de empregadores públicos, aqui é abrangido a constituição de reserva de recrutamento centralizada e os “procedimentos de oferta de colocação abertos na sua sequência” (art.º 3 da Portaria 125-A/2019).

Para o recrutamento de trabalhadores têm de existir as seguintes condições: existência de posto de trabalho no mapa de pessoal; necessidade de que esse posto de trabalho seja ocupado e por fim, cabimento orçamental na despesa pública, para que seja contratado um novo funcionário. A necessidade de recrutamento é aferida pelo dirigente máximo do serviço (Neves, 2013, pp. 22).

2.1.1. Modalidades de Emprego Público

Grau de complexidade funcional por categoria de regime geral segundo a LGFP:

- Grau 1 – Assistente Operacional, Encarregado Operacional e Encarregado Geral Operacional
- Grau 2 – Assistente Técnico e Coordenador Técnico
- Grau 3 – Técnico Superior

No que diz respeito às modalidades de emprego público que são praticadas nas autarquias locais, estas podem ser o contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, o contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo, o contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto, a nomeação, a prestação de serviço e a comissão de serviço.

Independentemente da modalidade de emprego da função pública, qualquer funcionário tem três denominadores comuns importantes para o desempenho de funções públicas, são eles, a prestação de atividade produtiva, a retribuição e a subordinação (Ventura, 2014, pp. 55)

Ainda no que diz respeito às modalidades de emprego público, é necessário explicar o que cada um dos aspetos anteriormente referidos, significa. Sendo assim, segundo a LGFP:

- a) “Nomeação: é maioritariamente utilizada em funções não técnicas. Este tipo de emprego público, pode constitui em si, um vínculo precário, visto as nomeações podem ser transitórias. A nomeação é assim, um tipo de emprego público, que tem o intuito de satisfazer as necessidades de um certo serviço. Este tipo de emprego público, adquire a qualidade de funcionário público, desta forma, integra-se numa carreira e numa categoria que determina a função a exercer.
- b) Comissão de Serviço: esta modalidade de emprego público ocorre através de cargos não inseridos em carreiras (por exemplo, cargos dirigentes) ou através de funções exercidas com vista à aquisição de formação específica, habilitação académica ou título profissional por trabalhador com vínculo de emprego público por tempo indeterminado;
- c) Prestação de serviço: este tipo de modalidade de emprego público, é utilizado para o exercício de funções públicas sem que seja necessária a sujeição à disciplina e direção, nem ao horário de trabalho exigidos há função pública. A prestação de serviço, pode seguir as seguintes modalidades: contrato de tarefa que consiste na execução de trabalhos específicos excepcionais; e contrato de avença, aqui o objetivo é a execução

de serviços de forma sucessiva, com retribuição mensal, podendo, no entanto, ser cessado a qualquer momento, por qualquer uma das partes envolvidas.

- d) Contrato de trabalho em funções públicas – é o vínculo de emprego público que se constitui por contrato de trabalho em funções públicas.”

2.1.2. Candidaturas ao Procedimento Concursal

Qualquer procedimento concursal, é necessário que este seja publicado na 2ª série do Diário da República através de extrato. Observando o art.º 4 da LGFP é cabível de publicação:

- a) “Os atos de nomeação, bem como os que determinam, relativamente aos trabalhadores nomeados, mudanças definitivas de órgãos ou serviços ou de categoria;
- b) Os contratos por tempo indeterminado, bem como os atos que determinam, relativamente aos trabalhadores contratados, mudanças definitivas de órgãos ou serviços ou de categoria;
- c) As comissões de serviço;
- d) Os atos de cessação das modalidades de vínculos de emprego público referidas nas alíneas anteriores.”

Nos extratos publicados no Diário da República devem constar a indicação da carreira, categoria e posição remuneratória.

Para além da obrigatoriedade de publicação no Diário da República, existem outras formas de publicação segundo o art.º 5 da LGFP como e.g. a publicação na página eletrónica do órgão. A publicação na BEP, em websites especializados na procura e oferta de emprego, assim como em jornais.

Qualquer procedimento concursal, tem de ter um prazo de candidatura, sobre o qual após o seu término não se pode receber mais candidaturas. Este prazo é estabelecido através

do art.º18 da Portaria 125-A/2019, um prazo mínimo de 10 e um máximo de 20 dias úteis, após a data de publicação do aviso.

No aviso de abertura, deve também estar explícito quais os requisitos para a candidatura ao posto de trabalho. A admissão do candidato depende assim de reunir cumulativamente os seguintes requisitos segundo o art.º 17 da LGFP:

- a) “Nacionalidade portuguesa, quando não dispensada pela Constituição, por convenção internacional ou por lei especial;
- b) 18 anos de idade completos;
- c) Não inibição do exercício de funções públicas ou não interdição para o exercício daquelas que se propõe desempenhar;
- d) Robustez física e perfil psíquico indispensáveis ao exercício das funções;
- e) Cumprimento das leis de vacinação obrigatórias.”

A nacionalidade, em regra, não constitui um requisito para o exercício de funções públicas e, por isso, também não constitui em regra, um entrave para o recrutamento, principalmente no que diz respeito a cidadãos de outros Estados-Membros da União Europeia (Neves, 2013, pp. 44 a 45). É por isso importante que quando se candidatem pessoas de outras nacionalidades, se tenha conhecimento se não há exceção na Constituição, para aquele candidato e se não há convenções internacionais ou leis especiais que permitam a candidatura de determinado candidato (Neves, 2013, pp. 44 a 45).

A exigência da idade mínima de 18 anos completos para aceder ao emprego público deve-se à exigência da escolaridade obrigatória com o nível habilitacional exigido para aceder a empregos públicos. Atualmente não existe uma idade máxima para aceder ao exercício de funções públicas, no entanto, existe uma idade máxima para o exercício de determinadas funções. (Neves, 2013, pp. 46 a 52)

A não inibição e a não interdição para o exercício de funções públicas, assenta na idoneidade pessoal para o exercício de funções, que caso não se verifique restringe o acesso à escolha de profissão ou género de trabalho (Neves, 2013, pp. 53 a 54). Como implica uma restrição à liberdade de escolha de profissão, é necessário estar atento aos casos previstos na

lei não dispensando, no entanto, um juízo de proporcionalidade (Neves, 2013, pp. 53 a 54). Existem casos de impossibilidade decorrente de um prévio sancionamento disciplinar, noutros casos a impossibilidade ocorre devido ao prévio sancionamento expulsivo, pode ocorrer ainda da impossibilidade devido a interdição judicial, podendo esta confundir-se com a falta de aptidão física, por fim existe ainda pessoas que não reúnem as condições físicas necessárias para o exercício de funções públicas. (Neves, 2013, pp. 53 a 54)

O requisito de robustez físico e perfil psíquico para o exercício de funções públicas implica a ausência de lesões ou enfermidades que impossibilitem o exercício da função ao qual o concurso se destina ou que seja suscetível de agravamento no desempenho das funções, o perfil psíquico, está associado há não existência de anomalias da personalidade ou patologias neuropsiquiátricas que impossibilitem ou venham a impossibilitar o exercício de funções referentes à função a que o candidato concorre. (Neves, 2013, pp. 40 a 44)

Para a validação destes requisitos não basta o candidato aferir positivamente, pois na admissão ao procedimento concursal estes são verificados posteriormente na constituição de vínculo de emprego público, aos candidatos que chegarem a esta fase.

Para a efetivação da apresentação de candidatura a um procedimento concursal, tendo em conta o art.º 19 da Portaria 125-A/2019, é necessário que a candidatura seja preferencialmente efetuada em suporte eletrónico, sendo que deve conter o formulário (que se encontrar de forma eletrónica no site da entidade). Apesar de preferencialmente o formulário deva ser entregue de forma eletrónica, assim como os demais documentos para o procedimento, a candidatura, também pode ser entregue em fisicamente. Este formulário, deve conter segundo o art.º 19 da Portaria 125-A/2019:

- a) “Identificação do procedimento concursal, com indicação da carreira, categoria e atividade caracterizadoras do posto de trabalho a ocupar;
- b) Identificação da entidade que realiza o procedimento;
- c) Identificação do candidato pelo nome, data de nascimento, sexo, nacionalidade, número de identificação civil e endereço postal e eletrónico, caso exista;
- d) Situação perante cada um dos requisitos de admissão exigidos, designadamente:

- i) Os previstos no artigo 17.º da LTFP;
 - ii) A identificação do vínculo de emprego público detido, quando exista, bem como da carreira e categoria de que seja titular, da posição remuneratória que detém nessa data, da atividade que executa e do órgão ou serviço onde exerce funções;
 - iii) Os relativos ao nível habilitacional e à área de formação académica ou profissional;
 - iv) A formação ou experiência profissional que possa substituir o nível habilitacional, sendo o caso;
 - v) Os que lei especial preveja para a titularidade da categoria correspondente;
- e) Opção por métodos de seleção nos termos do n.º 3 do artigo 36.º da LTFP, quando aplicável;
 - f) No caso dos candidatos com deficiência, declaração do respetivo grau de incapacidade e tipo de deficiência, bem como dos elementos necessários a garantir que o processo de seleção dos candidatos com deficiência se adequa, nas suas diferentes vertentes, às capacidades de comunicação/expressão;
 - g) Menção de que o candidato declara serem verdadeiros os factos constantes da candidatura.”

Para além da apresentação obrigatória do formulário devidamente preenchido quer por via eletrónica, quer em papel, devem ser também entregues no ato de candidatura, o Curriculum Vitae, assim como os documentos que sejam exigidos para o procedimento.

2.1.3. Publicitação do Procedimento

Para a constituição de um procedimento concursal é necessário, como já referido anteriormente, publicar a abertura do concurso. A publicação encontra-se determinada pela Portaria 125-A/2019 no art.º 11:

- a) “Na 2.^a série do Diário da República, por extrato, com exceção do disposto no número seguinte;
- b) Na bolsa de emprego público (BEP), acessível em www.bep.gov.pt, através do preenchimento de formulário próprio, contendo os elementos previstos no n.º 4;
- c) No sítio da Internet da entidade, por extrato disponível para consulta a partir da data da publicação na BEP.”

Existem casos, no entanto em que não é obrigatória a publicação na BEP, para esses casos a publicação no Diário da República seja integral. Uma publicação integral, tem de ter os seguintes elementos, segundo o n.º 4 art.º 11 da Portaria 125-A/2019:

- a) “Identificação do ato que autoriza o procedimento e da entidade que o realiza;
- b) Identificação do número de postos de trabalho a ocupar e da respetiva modalidade de vínculo de emprego público a constituir;
- c) Identificação do local de trabalho onde as funções vão ser exercidas;
- d) Caracterização dos postos de trabalho, em conformidade com o estabelecido no mapa de pessoal aprovado, tendo em conta a atribuição, competência ou atividade a cumprir ou a executar, a carreira e categoria e a posição remuneratória.
- e) Requisitos de admissão previstos no artigo 17.º da LTFP;
- f) Indicação sobre se o procedimento concursal é ou não restrito aos trabalhadores detentores de um vínculo de emprego público por tempo indeterminado
- g) Identificação do parecer dos membros do Governo, quando possam ser recrutados trabalhadores com vínculo de emprego público a termo resolutivo ou sem vínculo de emprego público;
- h) Nível habilitacional exigido e área de formação académica ou profissional, quando prevista no mapa de pessoal;

- i) Indicação da possibilidade de substituição do nível habilitacional por formação ou experiência profissional, sempre que tal se pretenda e não exista impedimento legal;
- j) Requisitos legais especialmente previstos para a titularidade da categoria;
- k) Indicação de que não podem ser admitidos candidatos que, cumulativamente, se encontrem integrados na carreira, sejam titulares da categoria e, não se encontrando em mobilidade, ocupem postos de trabalho previstos no mapa de pessoal do órgão ou serviço idênticos aos postos de trabalho para cuja ocupação se publicita o procedimento;
- l) Forma e prazo de apresentação da candidatura;
- m) Local e endereço postal ou eletrônico onde deve ser apresentada a candidatura;
- n) Métodos de seleção, incluindo a identificação da eventual utilização da faculdade conferida pelos n.os 5 e 6 do artigo 36.º da LTFP, as condições específicas da sua realização e respetiva ponderação, grelha classificativa e sistema de valoração final, bem como as restantes indicações relativas aos métodos exigidas pela presente portaria;
- o) Indicação da possibilidade de opção por métodos de seleção nos termos do n.º 3 do artigo 36.º da LTFP;
- p) Sendo o caso, fundamentação da opção pela utilização dos métodos de seleção de forma faseada, nos termos do n.º 1 do artigo 7.º;
- q) Tipo, forma e duração das provas de conhecimentos, bem como as respetivas temáticas e bibliografia específica;
- r) Composição e identificação do júri;
- s) Identificação dos documentos exigidos para efeitos de admissão ou avaliação dos candidatos e indicação sobre a possibilidade da sua apresentação por via eletrónica;
- t) Forma de publicitação da lista unitária de ordenação final dos candidatos.”

Utilizando o método mais comum de publicação, ou seja, seguindo o art.º 11º da Portaria 125-A/2019, a publicação no Diário da República é realizada por extrato e “deve mencionar a identificação da entidade que realiza o procedimento, o número e caracterização dos postos de trabalho a ocupar, a identificação da carreira, categoria e área de formação académica ou profissional exigida, o prazo de candidatura, bem como a referência ao local onde se encontra a publicação integral.”

No que diz respeito às atas do júri seguindo o nº 6 do art.º 11 da Portaria 125-A/2019, estas devem constar no sitio da internet da entidade que está a realizar o procedimento e devem conter os parâmetros de avaliação, a respetiva ponderação do método de seleção utilizado, assim como a grelha com as classificações e o sistema de valoração.

2.1.3.1. Apresentação de documentos

Para a validação dos documentos apresentados, tendo em conta o art.º 20 da Portaria 125-A/2019, é necessário que o candidato preencha os requisitos legalmente exigidos para o recrutamento, assim: as habilitações quer sejam académicas quer profissionais devem ser comprovadas através de cópia do certificado ou outro documento equiparado; sempre que nos métodos de seleção incorporem os métodos de avaliação curricular e de entrevista de avaliação de competências, o candidato deve apresentar o CV, sendo que também pode ser pedida a apresentação de documentos comprovativos dos factos descritos no CV, efetivamente quando o procedimento inclui o método de avaliação curricular; e quando existam candidatos que exerçam funções no órgão ou serviço que fez a publicação do procedimento, os documentos exigidos são solicitados pelo júri aos recursos humanos entregues oficiosamente, sendo que para isso, os candidatos devem referir que os documentos solicitados se encontram no processo individual.

Quando não são apresentados os documentos exigidos para o procedimento, sendo o nº 8 do art.º 20, é determinada:

- a) “A exclusão do candidato do procedimento, quando a falta desses documentos impossibilite a sua admissão ou a avaliação;
- b) A impossibilidade de constituição do vínculo de emprego público, nos restantes casos.”

Tendo ainda em conta o n.º10 do art.º 20, o “Sempre que se trate de trabalhador colocado em situação de valorização profissional cuja candidatura tenha sido oficiosamente promovida pela respetiva entidade gestora deve observar-se o seguinte:

- a) “É obrigatória a sua notificação, a efetuar nos termos do disposto no art.º 10., para apresentação dos documentos exigíveis, em prazo suplementar não inferior a cinco dias úteis contados nos termos do disposto no n.º 1 do art.º 22.;
- b) Não é exigível o preenchimento do formulário de candidatura e, aquando da candidatura ou no prazo suplementar a que se refere a alínea anterior, apenas é exigível a apresentação dos documentos indispensáveis à aplicação dos respetivos métodos de seleção, relegando-se para o momento da constituição do vínculo de emprego público, a que se refere a alínea b) do n.º 2 do art.º 17, a apresentação da restante documentação e ou comprovação da reunião dos requisitos legalmente exigidos.”

2.1.3.2. Apreciação das Candidaturas

No que diz respeito à apreciação de candidaturas, esta deve ser realizada, segundo o art.º 21 da Portaria 125-A/2019, ou seja, através de apreciação do júri, nos 10 dias úteis seguintes. Aqui é realizada a verificação dos elementos apresentados pelos candidatos, principalmente os requisitos apresentados e dos documentos pedidos para o procedimento concursal. Se após a apreciação do júri, não existirem exclusões, os candidatos devem ser convocados nos 5 dias úteis seguintes para iniciarem-se os métodos de seleção (n.º2 do art.º 21 da Portaria 125-A).

Se existirem exclusões segundo o n.º 1 do art.º 22 da Portaria 125-A/2019, os candidatos excluídos são notificados da exclusão e dispõem de audiência prévia nos termos do CPA.

2.1.3.3. Habilitações Académicas

As habilitações acadêmicas, tendo em conta o art.º 34 da LTFP, só podem exercer funções públicas, aqueles que forem titulares de grau académico ou título profissional, nos termos definidos pelas normas reguladoras das carreiras.

Desta forma, pode-se concluir que apesar de qualquer pessoa se possa candidatar a um procedimento concursal apenas passa à próxima fase dos métodos de seleção aqueles que sejam titulares do nível habilitacional exigido para o procedimento, e quando aplicável da área de formação correspondente ao grau de complexidade do procedimento publicitado. No entanto, excecionalmente, segundo o n.º 2 do art.º 34 da LTFP, o “procedimento pode prever a possibilidade de candidatura de quem, não sendo titular de habilitação exigida, considere dispor da formação e, ou, experiência profissionais necessárias e suficientes para a substituição daquela habilitação.” Apesar desta excecionalidade, esta não pode ocorrer quando a lei exija título ou o preenchimento de certas condições para o preenchimento do posto de trabalho em causa.

É possível por isso dizer que, para qualquer procedimento concursal, é necessário que este tenha exigência a nível habilitacional, para que o júri, segundo o art.º 34 da LTFP possa analisar a formação e, ou, a experiência profissional, deliberando seguidamente sobre a admissão ou não do candidato.⁶

2.1.3.4. Posicionamento remuneratório

Tendo em conta a definição apresentada na Portaria 125-A/2019, posição remuneratória de referencia é a “posição remuneratória de determinada carreira e ou categoria que, havendo lugar à negociação do posicionamento remuneratório, o dirigente máximo do órgão ou serviço pondera vir a oferecer aos trabalhadores a recrutar, determinada em função das disponibilidades orçamentais, sem prejuízo da possibilidade de, fundamentadamente, poder vir a oferecer posição diferente nos termos e com observância dos limites legalmente definidos, em especial no art.º 38 da LTFP.”

⁶ Grau de complexidade funcional e exigência habilitacional segundo a LTFP:

- Grau 1 – escolaridade obrigatória, que ainda que acrescida de formação profissional adequada
- Grau 2 – 12º ano de escolaridade ou curso equiparado
- Grau 3 – Licenciatura ou grau académico superior a esta

Segundo o art.º 38 da LTFP “Quando esteja em causa posto de trabalho relativamente ao qual a modalidade de vínculo de emprego público seja o contrato, o posicionamento do trabalhador recrutado numa das posições remuneratórias da categoria é objeto de negociação com o empregador público, a qual tem lugar:

- a) “Imediatamente após o termo do procedimento concursal; ou
- b) Aquando da aprovação em curso de formação específico ou da aquisição de certo grau académico ou de certo título profissional, nos termos da alínea c) do n.º 4 do art.º 84., que decorram antes da celebração do contrato.”

Para que existam negociações entre os candidatos e o empregador público, segundo o art.º 38 da LTFP, esta tem de ser efetuada por escrito, pela ordem que esteja fixada na ordenação final. No entanto, excecionalmente, é possível o empregador público optar por enviar uma proposta de adesão a um determinado posicionamento remuneratório a todos os candidatos, quando exista um elevado número de candidatos, tornando difícil a negociação individual (nº4 do art.º 38 da LTFP). Assim a decisão final, ou seja, o acordo é lavrado pelo empregador público, sendo alvo de fundamentação. Se não existir acordo na negociação, não se pode oferecer um posicionamento remuneratório superior se este não for aceite pelos outros candidatos (nº6 do art.º 38 da LTFP).

Ainda nos termos do art.º 38 da LTFP, o “empregador público não pode propor a primeira posição remuneratória ao candidato que seja titular de licenciatura ou de grau académico superior quando esteja em causa o recrutamento de trabalhador para posto de trabalho com conteúdo funcional correspondente ao da carreira geral de técnico superior.”

Após o término das negociações e do próprio procedimento concursal, o processo de negociação é tornado público e de livre acesso, possibilitando assim, a transparência exigida para o funcionamento da Administração Pública.

2.1.4. Constituição do Júri

Antes da realização propriamente dita de qualquer procedimento concursal é necessário que seja constituído um júri. Segundo o nº1 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019,

o júri é constituído sempre em número ímpar, com um mínimo de 3 membros efetivos, um presidente e 2 suplentes, sendo que, sempre que possível, pelo menos um dos membros do júri deve possuir experiência na área dos recursos humanos. Apesar do júri ter responsabilidade coletiva, quando o número de candidatos assim o exigir, este pode se desdobrar em secções (com um número ímpar de membros), para assim agilizar algumas fases do procedimento, diminuindo assim o tempo gasto em algumas das fases (nº2 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019). Este desdobramento, só pode ocorrer após decisão do dirigente máximo do órgão ou serviço responsável pelo recrutamento, dado que são necessárias adaptações para o correto funcionamento do júri, visto que, é importante, como já foi referido anteriormente, manter a responsabilidade coletiva sem qualquer tipo de favorecimento garantindo assim a idoneidade do procedimento (nº3 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019).

No que se refere aos membros do júri, nenhum dos membros pode estar integrado numa carreira ou categoria com grau de complexidade inferior ao posto de trabalho a ocupar, exceto, quando este membro do júri exerça cargos de direção superior (nº6 do art.º13 da Portaria 125-A/2019). Se, por outro lado, para um determinado procedimento estejam candidatos titulares de cargos de direção superior de 1º ou 2º grau do órgão ou serviço que se realiza o procedimento, o júri tem de ser obrigatoriamente oriundo de fora deste mesmo órgão ou serviço (nº10 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019).

É importante também referir que, se o posto de trabalho a ser ocupado, mostre necessidade ou conveniência que um dos membros do júri seja oriundo de entidade privada, este membro do júri deve ter competência reconhecida para tal (nº8 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019).

Após a constituição do júri, é possível que este se altere por um motivo de força maior, essa alteração deve ser devidamente fundamentada, e têm de ser assumidas a continuidade às fases já decorridas no procedimento (nº11 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019). Para ser realizada qualquer alteração na composição do júri, o novo júri, deve ser devidamente identificado, através de publicação no sítio da internet da entidade e a mudança deve ser comunicada a todos os candidatos (nº12 do art.º 13 da Portaria 125-A/2019).

O júri detém assim, o ónus da realização do procedimento desde os tramites que o decorrer deste desencadeia, a realização deste, desde a data de designação até à ordenação

final, o que conseqüentemente leva a que tenha diversas competências, como estão expostas no nº2 do art.º 14 da Portaria 125-A/2019:

- a) “Decidir das fases que comportam os métodos de seleção e das condições específicas da sua realização, obrigatoriamente ouvidas as entidades que os vão aplicar;
- b) Selecionar os temas a abordar nas provas de conhecimentos, bem como definir o tipo de prova;
- c) Fixar os parâmetros de avaliação, a sua ponderação, a grelha classificativa e o sistema de valoração final de cada método de seleção;
- d) Requerer ao órgão ou serviço onde o candidato tenha exercido ou exerça funções, ou ao próprio candidato, as informações profissionais e ou habilitacionais que considere relevantes para o procedimento;
- e) Deliberar e fundamentar, por escrito, sobre a admissão dos candidatos que, não sendo titulares do nível habilitacional exigido, apresentem a candidatura ao procedimento, bem como notificá-los, e aos restantes candidatos, dessa deliberação, nos termos dos nº 2 a 5 do artº. 34 da LTFP;
- f) Verificar a capacidade dos candidatos com deficiência para exercerem a função inerente aos postos de trabalho nos termos da legislação em vigor;
- g) Admitir e excluir candidatos do procedimento, fundamentando por escrito as respetivas deliberações;
- h) Notificar por escrito os candidatos, sempre que tal seja exigido;
- i) Solicitar ao dirigente máximo do órgão ou serviço que realiza o procedimento a colaboração de entidades especializadas públicas ou, quando comprovadamente se torne inviável, entidades privadas, quando necessário, para a realização de parte do procedimento;
- j) Dirigir a tramitação do procedimento concursal, em articulação e cooperação com as entidades envolvidas, designadamente no que respeita à verificação da fundamentação dos resultados dos métodos de seleção por elas aplicados;

- k) Garantir aos candidatos o acesso às atas e aos documentos e a emissão de certidões ou reproduções autenticadas, no prazo de três dias úteis contados da data da entrada, por escrito, do pedido;
- l) Submeter a homologação do dirigente máximo do órgão ou serviço a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados e demais deliberações do júri ou da entidade responsável pela realização do procedimento.”

2.2. Métodos de Seleção e Avaliação

Segundo a Portaria 125-A/2019, métodos de seleção, são “as técnicas específicas de avaliação da adequação dos candidatos às exigências de um determinado posto de trabalho, tendo como referência um perfil de competências previamente definido”.

Para dar início aos métodos de seleção, tendo em conta o nº1 do art.º 24º da Portaria 125-A/2019, os candidatos admitidos, são alvo de convocatória, com antecedência mínima de 5 dias úteis. Ao mesmo tempo que se iniciam as burocracias para a presença dos candidatos, inicia-se, também os procedimentos para a realização dos métodos de seleção que não necessitam da presença dos candidatos (nº 2 do art.º 24 da Portaria 125-A/2019). Para as convocatórias, ou seja, notificações, são utilizados os seguintes métodos previstos no art.º 10 da Portaria 125-A/2019:

- a) “Correio eletrónico com recibo de entrega da notificação ou por outro meio de transmissão escrita e eletrónica de dados;
- b) Carta registada;
- c) Notificação pessoal;
- d) Aviso publicado na 2.^a série do Diário da República informando da afixação em local visível e público das instalações do empregador público e da disponibilização no seu sítio da Internet.”

2.2.1. Métodos de Seleção

Num procedimento concursal têm de ser utilizados os métodos de seleção obrigatórios e se se entender necessário os métodos de seleção facultativos ou complementares. Os dois métodos, no entanto, só podem ser utilizados se estiverem descritos no aviso de abertura.

Tendo em conta o art.º 36 da LTFP e do art.º 5 da Portaria 125-A/2019, os métodos de seleção obrigatórios são:

- a) “Provas de conhecimentos que visam avaliar os conhecimentos académicos e ou profissionais e a capacidade para aplicar os mesmos a situações concretas no exercício de determinada função, incluindo o adequado conhecimento da língua portuguesa;
- b) Avaliação psicológica que visa avaliar aptidões, características de personalidade e ou competências comportamentais dos candidatos, tendo como referência o perfil de competências previamente definido, podendo comportar uma ou mais fases;
- c) Avaliação curricular que visa analisar a qualificação dos candidatos, ponderando os elementos de maior relevância para o posto de trabalho a ocupar;
- d) Entrevista de avaliação de competências que visa obter informações sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências consideradas essenciais para o exercício da função.”

No que diz respeito à valoração final destes métodos de seleção, estes também se encontram definidos no art.º 5 da Portaria 125-A/2019. Assim, a valoração final da Prova de Conhecimento ou da Avaliação Curricular tendo em conta o nº2 e 3 do art.º 5 da Portaria 125-A/2019, não pode ser inferior a 30% e da avaliação psicologia ou da entrevista de avaliação de competências não pode ser inferior a 25%, se, no entanto, for permitida legalmente, a utilização de apenas um método de seleção obrigatório, a ponderação não pode ser inferior a 55%.

Relativamente aos métodos de seleção facultativos ou complementares, estes são utilizados, com o intuito de avaliar um conjunto de pressupostos inerentes ao conjunto de tarefas e responsabilidades aplicadas ao posto de trabalho a ocupar, tornando assim possível avaliar também o perfil de competências que o candidato possui (nº1 do art.º 6 da Portaria 125-A/2019). Estes métodos de seleção encontram-se descritos no art.º 6º da Portaria 125-A/2019, são eles:

- a) “Entrevista profissional de seleção que visa avaliar a experiência profissional e aspetos comportamentais, nomeadamente os relacionados com a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal;
- b) Avaliação de competências por portfólio que visa confirmar a experiência e ou os conhecimentos do candidato em áreas técnicas específicas, designadamente de natureza artística, através da análise de uma coleção organizada de trabalhos que demonstrem as competências técnicas detidas diretamente relacionadas com as funções a que se candidata;
- c) Provas físicas que se destinam a avaliar as aptidões físicas dos candidatos necessárias à execução das atividades inerentes aos postos de trabalho a ocupar;
- d) Exame médico que visa avaliar as condições de saúde física e psíquica dos candidatos exigidas para o exercício da função;
- e) Curso de formação específica que visa promover o desenvolvimento de competências do candidato através de processos de aprendizagem direcionados para o exercício da função.”

No que diz respeito à valoração final, de cada método de seleção facultativo ou complementar, este não pode ser superior a 30%, e a aplicação destes métodos pode ou não comportar mais do que uma fase (nº 2 e 3 do art.º 6 da Portaria 125-A/2019). Relativamente à aplicação dos métodos de seleção, quando seja necessária celeridade no processo ou tenham sido admitidos um número igual ou superior a 100, tendo em conta o art.º 2 da Portaria 125-A/2019, o recrutamento pode ser faseado da seguinte forma:

- a) “Aplicação, num primeiro momento, à totalidade dos candidatos, apenas do primeiro método obrigatório;
- b) Aplicação do segundo método e dos métodos seguintes apenas a parte dos candidatos aprovados no método imediatamente anterior, a convocar por conjuntos sucessivos de candidatos, por ordem decrescente de classificação, respeitando a prioridade legal da sua situação jurídico-funcional, até à satisfação das necessidades;
- c) Dispensa de aplicação do segundo método ou dos métodos seguintes aos restantes candidatos, que se consideram excluídos, sem prejuízo do disposto na alínea d), quando os candidatos aprovados nos termos das alíneas anteriores satisfaçam as necessidades que deram origem à publicitação do procedimento concursal;
- d) Quando os candidatos aprovados nos termos das alíneas anteriores, constantes da lista de ordenação final, homologada, não satisfaçam as necessidades que deram origem à publicitação do procedimento concursal, o júri do procedimento é de novo chamado às suas funções e, com observância do disposto na alínea b), procede à aplicação do método ou métodos seguintes a outro conjunto de candidatos, que serão notificados para o efeito;
- e) Após a aplicação dos métodos de seleção a novo conjunto de candidatos, nos termos da alínea anterior, é elaborada nova lista de ordenação final desses candidatos, sujeita a homologação.”

Quanto à valoração dos métodos de valoração, esta é feita tendo diferentes escalas de classificação, tendo em consideração a especificidade de cada método aplicado, sendo os resultados convertidos para a escala de 0 a 20 valores (nº1 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019). A mesma escala é aplicada quando são aplicados nas provas de conhecimentos e na avaliação de competências por portfólio, sendo que aqui a valoração é até às centésimas.

Tendo em consideração os métodos de seleção e avaliação obrigatórios, a valoração é feita de diferentes formas, tendo em conta a suas especificidades.

No que diz respeito à valoração da avaliação psicológica, esta é realizada da seguinte forma:

- a) “Em cada fase intermédia do método, através das menções classificativas de Apto e Não apto;
- b) Na última fase do método, para os candidatos que o tenham completado, ou quando o método seja realizado numa única fase, através dos níveis classificativos de Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, aos quais correspondem, respetivamente, as classificações de 20, 16, 12, 8 e 4 valores.”

A avaliação curricular, por sua vez, é valorada de 0 a 20 valores, sendo esta valoração até às centésimas. A classificação que é atribuída neste método de seleção é obtida através da média aritmética simples ou ponderada dos elementos avaliados (nº4 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019).

Na entrevista de avaliação de competências e na entrevista profissional de seleção, são atribuídos os seguintes níveis de classificação, Elevado, Bom, Suficiente, Reduzido e Insuficiente, tendo a respetiva classificação de, 20, 16, 12, 8 e 4 valores (nº5 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019). No que diz respeito especificamente à entrevista profissional de seleção, o resultado é obtido através de média aritmética, dos parâmetros avaliados (nº6 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019).

Quando são aplicados cursos de formação específica, a classificação varia entre 0 e 20 valores, com valoração até às centésimas, tendo em conta o aproveitamento que o candidato obteve nas matérias ministradas e o nível de competência alcançado (nº8 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019).

Quando necessário para a ocupação de um posto de trabalho, pode também ser pedido, provas físicas e exames médicos, neste caso, os candidatos são avaliados como Apto ou Não Apto (nº7 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019).

Em qualquer um dos métodos ou fase de seleção, em que haja candidatos que não passem à fase seguinte com uma valoração inferior a 9,5 valores, o candidato é excluído do

procedimento, não podendo assim seguir para o método de seleção seguinte (nº10 do art.º 9 da Portaria 125-A/2019). É importante, no entanto, se o candidato não concordar com a avaliação que foi efetuada, tem o direito de recorrer da decisão, na audiência de interessados, que é aberta, no final de cada método de seleção após a publicitação dos resultados de cada método de seleção (nº1 do art.º 22 da Portaria 125-A/2019 e nº 2 do art.º 121 do CPA).

A publicitação dos resultados obtidos em cada um dos métodos de seleção intercalar, tendo em conta o art.º 25º da Portaria 125-A/2019, “é efetuada através de lista, ordenada alfabeticamente, afixada em local visível e público das instalações do empregador público e disponibilizada no seu sítio da Internet.” Para os candidatos que obtiveram classificação positiva no método de seleção anterior, estão aptos para a realização do método de seleção seguinte, tendo de ser informados com uma antecedência mínima de 5 dias úteis.

2.2.2. Notificação

Antes de mais, é preciso ressaltar que apesar de estarem sempre previstas notificações para o andamento do procedimento concursal, o candidato, tem sempre direito a ser informado sempre que este requeira, sobre o andamento do procedimento, apesar das referidas notificações, segundo o art.º 268 da CRP.

As notificações, referentes aos procedimentos concursais, segundo o art.º 10 da Portaria 125-A/2019, podem ser feitas através de “correio eletrónico ou através de outro meio de transmissão escrita de dados; carta registada, notificação pessoal; e ainda através de aviso que tem de ser publicado na 2º serie do Diário da República avisando da afixação em local publico nas instalações do empregador e da disponibilidade no sítio da internet”.

Findado qualquer ato eliminatório do procedimento, o candidato excluído é notificado nos 5 dias úteis seguintes, para a realização de audiência previa nos termos do CPA (nº1 do art.º 22 da Portaria 125-A/2019).

Seguindo o art.º 23 da Portaria 125-A/2019, para a realização da audiência previa, é concedido um período não inferior a 10 dias para os interessados contanto:

- a) “Da data do recibo de entrega da mensagem eletrónica;
- b) Da data do registo da carta, respeitada a dilação de três dias do correio;

- c) Da data da notificação pessoal;
- d) Da data da publicação do aviso na 2.^a série do Diário da República.”

Após a realização de audiência prévia, se algum interessado tiver apresentado alguma reclamação, o júri tem um prazo, segundo o nº2 do art.º 23 da Portaria 125-A/2019, de 10 dias úteis para apreciar as questões suscitadas, no entanto se o número de candidatos for superior a 100, o prazo é alargado para 20 dias úteis. As alegações que forem apresentadas podem ter um formulário tipo, que se encontra no sítio da internet da entidade à qual o candidato se candidata (nº3 do art.º 23 da Portaria 125-A/2019).

Se o júri decidir não se pronunciar sobre as questões levantadas na audiência prévia, este tem de, por escrito, justificar a razão excepcional dessa omissão (nº4 do art.º 23 da Portaria 125-A/2019).

2.2.3. Ordenação Final

A ordenação final do procedimento concursal, tendo em consideração o nº1 do art.º 26º da Portaria 125-A/2019, é obtida após a conclusão do procedimento através da aprovação em todos os métodos de seleção que foram utilizados. A apresentação da ordenação final é realizada por ordem decrescente de média aritmética ponderada, de todas as classificações obtidas em cada método de seleção, é assim uma lista unitária, apesar das diversas fases aplicadas, elas são resumidas a uma única lista com os candidatos aprovados (nº 1 e 2 do art.º 26 da Portaria 125-A/2019). Apesar do resultado dos métodos de seleção estar resumido na lista de ordenação final, esta não invalida a publicação de uma lista no final de cada método de seleção com a valorização de cada candidato. Esta lista final dispõe de 10 dias úteis para ser elaborada e publicada após o último método de seleção (nº3 do art.º26 da Portaria 125-A/2019).

No que diz respeito aos critérios de ordenação, é importante referir que quando ocorre uma igualdade de valorização na ordenação final, segundo o art.º 27 da Portaria 125-A/ 2019, têm preferência os candidatos que:

- a) “Se encontrem na situação prevista no n.º 1 do artigo 66.º da LTFP;
- b) Se encontrem em outras situações configuradas pela lei como preferenciais.”

Quando os candidatos tenham igual valoração e sem situação preferencial a ordenação dos candidatos é realizada de forma decrescente, ou seja, segundo o art.º 27 da Portaria 124-A/2019, a ordenação neste caso deve ser realizada da seguinte forma:

- a) “Em função da valoração obtida no primeiro método utilizado;
- b) Subsistindo o empate, pela valoração sucessivamente obtida nos métodos seguintes, quando outra forma de desempate não tenha sido fixada na publicitação do procedimento.”

2.3. Conclusão do concurso

Cabe, neste momento do relatório, explicar o tempo que decorre para um procedimento concursal terminar. Para isso, é necessário ter em conta que existem diversos fatores que implicam a demora no decorrer do procedimento.

2.3.2. Tempo esperado para conclusão do concurso

Para a execução de um procedimento concursal, é necessário ter em consideração que existe um prazo geral.

O prazo geral para os atos praticados pelos órgãos administrativos é de 10 dias, exceto se houver falta de disposição especial ou de fixação pela administração (nº1 do art.º 86 do CPA). Também é de 10 dias, o prazo para os interessados requererem ou praticarem quaisquer atos (nº2 do art.º86 do CPA). É possível, desde já perceber que tendo em conta só estes dois prazos para o decorrer do procedimento, que um procedimento concursal, não é um ato que comece e termine em 1 mês, dependendo do numero de candidatos um

procedimento concursal pode demorar vários meses até que se chegue à lista de ordenação final.

Para além do tempo do prazo geral, há que ter em conta, também a própria contagem dos prazos.

A contagem dos prazos tem as seguintes regras, segundo o art.º 87 do CPA:

- a) “O prazo começa a correr independentemente de quaisquer formalidades;
- b) Não se inclui na contagem o dia em que ocorra o evento a partir do qual o prazo começa a correr;
- c) O prazo fixado suspende-se nos sábados, domingos e feriados;
- d) Na contagem dos prazos legalmente fixados em mais de seis meses, incluem-se os sábados, domingos e feriados;
- e) É havido como prazo de um ou dois dias o designado, respetivamente, por 24 ou 48 horas;
- f) O termo do prazo que coincida com dia em que o serviço perante o qual deva ser praticado o ato não esteja aberto ao público, ou não funcione durante o período normal, transfere-se para o primeiro dia útil seguinte;
- g) Considera-se que o serviço não está aberto ao público quando for concedida tolerância de ponto, total ou parcial.”

No entanto, apesar dos prazos estabelecidos, podem existir dilatações aos prazos existentes. Segundo o art.º 88 do CPA, a dilatação dos prazos pode ocorrer quando, o candidato não resida ou não se encontre no continente, e neste se localize o procedimento:

- a) “Cinco dias, se os interessados residirem ou se encontrarem no território das regiões autónomas;
- b) 15 dias, se os interessados residirem ou se encontrarem em país estrangeiro europeu;
- c) 30 dias, se a notificação tiver sido efetuada por edital ou se os interessados residirem em país estrangeiro fora da Europa.”

Quando o procedimento ocorra numa região autónoma e o candidato se encontre noutra região autónoma, ilha ou no continente. Aqui aplica-se a alínea a) anterior (nº2 do art.º 88 do CPA). Ainda quando os procedimentos ocorram numa região autónoma, também podem ser utilizadas as alíneas b) e c) (nº3 do art.º88 do CPA). Não obstante ao que foi dito anteriormente, sempre que a notificação não se encontre traduzida na língua do interessado ou numa língua que este entenda, há lugar para uma dilatação de 30 dias (nº4 do art.º 88 do CPA).

No entanto, se os atos e formalidades forem praticados por meios eletrónicos as dilatações previstas não são aplicadas (nº5 do art.º 88 do CPA).

Assim, tendo em consideração, todos estes pontos referidos anteriormente, é possível aferir que um procedimento concursal devido aos prazos que estão latentes na sua conceção, é um processo que demora muito tempo, variando ainda com o número de candidatos que concorrem, pois quanto mais candidatos houver, mais tempo cada método de seleção demora, dado os prazos necessários para a conclusão de cada método de seleção.

O tempo que um procedimento concursal demora deve por isso, ser tido em conta quando um procedimento é aberto, pois é possível que aquele posto de trabalho fique por ocupar por alguns meses.

2.3.3. Cessação do concurso

Um procedimento concursal, apenas termina quando ocorra a ocupação do posto de trabalho, para o qual o procedimento foi aberto, ou quando o posto de trabalho não possa ser ocupado. Segundo o art.º 30 da Portaria 125-A/2019, a não ocupação do procedimento concursal pode ocorrer devido à:

- a) Inexistência ou insuficiência de candidatos à prossecução do procedimento;
- b) Falta de acordo na negociação do posicionamento remuneratório entre o empregador público e os candidatos constantes da lista unitária de ordenação final.

Ainda segundo o art.º 30 da Portaria 125-A/2019, exceccionalmente o procedimento pode cessar por um “ato devidamente fundamentado da entidade responsável pela sua realização”, desde que não tenha havido notificação da lista de ordenação final aos candidatos.

Quando um procedimento concursal termina, e existe uma lista de ordenação final homologada em que exista um número de candidatos aprovado superior ao número de postos de trabalho a ocupar, é constituída uma reserva de recrutamento (nº3 do art.º30 da Portaria 125-A/2019). A reserva de recrutamento serve para que se no prazo de 18 meses desde a data de homologação da lista de ordenação final, haja necessidade de ocupação de postos de trabalho idênticos (nº4 do art.º30 da Portaria 125-A/2019).

2.4. Os procedimentos concursais no Município de Cantanhede

Desde o início até ao fim do estágio estiveram a decorrer 10 procedimentos concursais. Os quais serão descritos sucintamente a seguir. Todos os concursos requeriam a entrega do formulário tipo obrigatório, a reunião dos requisitos previstos no art.º 17 da LTFP, Curriculum Vitae detalhado e fotocópia do certificado de habilitações académicas, sendo que cada um dos concursos tinha especificações próprias.

Para qualquer dos procedimentos concursais, os candidatos com relação jurídica de emprego deveriam apresentar o comprovativo da titularidade de vínculo de emprego público, bem como da carreira, categoria, atividade que realiza, do posto de trabalho que executa, da posição remuneratória e da avaliação do desempenho obtido num período relevante.

Para os candidatos de qualquer um dos concursos enunciados a seguir, que cumpram ou estejam a executar atividades caracterizadoras do posto de trabalho em causa, assim como candidatos que estejam em requalificação, os métodos de seleção são: avaliação curricular com uma ponderação de 35% na valoração final; Entrevista de Avaliação de Competências com uma ponderação de 35% na valoração final; e Entrevista Profissional de Seleção com ponderação de 30% na valoração final.

O procedimento concursal para a constituição de relação jurídica de emprego público em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado

para assistente operacional na área de auxiliar de ação educativa teve início a 10 de julho de 2019, sendo que tinha como especificações de candidatura:

- Certificado de registo criminal;
- Escolaridade obrigatória;
- Declaração de robustez física e do perfil psíquico exigidos para o exercício das funções públicas;
- Comprovativo do cumprimento das leis de vacinação.

Os métodos de seleção aplicados para este procedimento concursal foram:

- Prova de conhecimento, com uma duração máxima de 30min e que teve a valoração final de 35% na ponderação final;
- Avaliação psicológica, com uma natureza de técnicas psicológicas com uma valoração de 35% na ponderação final;
- Entrevista Profissional de Seleção, com uma duração máxima de 20 min, e uma ponderação de 30% na nota final;
- Avaliação curricular, com uma ponderação de 35% na nota final. A classificação é obtida através da média aritmética dos seguintes elementos:
 - Habilitações Literárias;
 - Formação Profissional;
 - Experiência Profissional;
 - Avaliação de Desempenho (quando aplicável).
- A Entrevista Profissional de Seleção em que a nota é o resultado da média atribuída pelo júri em cada fator previamente considerado;
- A ordenação final resulta da média aritmética dos métodos de seleção aplicados.

O procedimento concursal para Assistente Operacional na área profissional de auxiliar de ação educativa teve 9 Atas e um aviso de abertura, sendo que, o estágio acompanhou a partir da 4ª ATA.

As atas publicadas para este procedimento concursal são:

- ATA nº 1 – definição dos critérios das Provas de Conhecimentos, Avaliação Psicológica, Avaliação Curricular, Entrevista de Avaliação de Competências e Entrevista Profissional de Seleção, bem como da Ordenação Final;
- ATA nº 2 - apreciação das candidaturas entregues, e exclusão dos candidatos que não reuniram os requisitos de admissão;
- ATA nº 3 - publicar a decisão da reunião do júri sobre uma candidata que não foi incluída na ata anterior;
- ATA nº 4 - apreciação das reclamações apresentadas em sede de audiência dos interessados, foram também enumeradas as razões pelas quais os candidatos foram excluídos;
- ATA nº 5 – apreciação dos resultados da Prova de Conhecimentos;
- ATA nº 6 - marcação da avaliação psicológica, dado que nenhum dos candidatos excluídos se pronunciou sobre a exclusão;
- ATA nº 7 - publicação dos resultados da avaliação psicológica;
- ATA nº 8 - publicação da convocação dos candidatos admitidos à realização da entrevista profissional de seleção, dado que não houve reclamação de exclusão;
- ATA nº 9 - publicação da ordenação final do concurso.

O segundo procedimento concursal que se desenvolveu enquanto decorria o estágio, destinava-se à constituição de relação jurídica de emprego público, em regime de contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo. Para este concurso, estavam previstos cinco postos de trabalho não ocupados no mapa de pessoal.

Assim, primeiramente foi publicado um aviso de abertura de concurso, sendo que este teve início a 3 de setembro e encontrou-se aberto por 10 dias úteis. Os cinco postos a ocupar eram um posto de trabalho na categoria de:

- TS na área de Eng. Civil;
- TS na área de Turismo;
- AT na área de Refrigeração e Climatização;
- AT na área Administrativa;
- AO na área de Auxiliar de Serviços Gerais.

Os requisitos de admissão específicos para estes cinco postos são as habilitações exigidas correspondem licenciatura em Engenharia Civil, licenciatura em Turismo, 12º ano e curso técnico profissional na área de refrigeração e climatização, 12º ano ou equipado para administrativo; e escolaridade obrigatória para o auxiliar de serviços gerais.

Os métodos de seleção utilizados são:

- Avaliação curricular com uma ponderação de 35% na valoração final, onde se tem em conta:
 - Habilitação literária
 - Formação profissional
 - Experiência profissional
 - Avaliação de Desempenho (quando aplicável)
- Entrevista de avaliação de competências com ponderação de 35% na valoração final, com uma duração máxima de 20min;
- Entrevista profissional de seleção com uma duração máxima de 20 min e ponderação de 30% na valoração final.
- A ordenação final resulta da média aritmética dos métodos de seleção.

A ATA N° 1 dos cinco procedimentos concursais destina-se a relatar a reunião do júri que definiu os critérios de valoração para a Avaliação Curricular, Entrevista de Avaliação de Competências e Entrevista Profissional de Seleção, assim como o sistema de ordenação final dos 5 concursos.⁷

⁷ Por ser igual em todos os concursos será referenciado só uma vez, sendo que será sempre incluído na contagem de ATAs existentes.

O procedimento concursal para Técnico Superior na área de Engenharia Civil conta até ao fim do estágio contava com 6 atas, são elas:

- ATA nº 2 – reconhecimento da reclamação apresentada pela Ordem dos Engenheiros Técnicos, e subsequente suspensão do procedimento concursal para nova publicação em DRE, BEP e sítio da internet do município;
- ATA nº 3 – apreciação das candidaturas apresentadas após a retoma do concurso;
- ATA nº 4 – apreciação das reclamações apresentadas sem sede de audiência dos interessados e justificação da exclusão. Publicação dos resultados da Avaliação Curricular e notificados os candidatos excluídos;
- ATA nº 5 – convocação dos candidatos admitidos para a realização da Entrevista de Avaliação de Competências;
- ATA nº 6 – toma de conhecimento dos resultados do 2º método de seleção e notificação dos excluídos.

O procedimento concursal para T S na área de Eng. Civil teve de ser suspenso, pois, havia um erro no aviso de abertura, o que levou ao encerramento e posterior abertura, com o erro corrigido, do procedimento concursal. Apesar desta nova abertura, todos os candidatos que já tinham concorrido, foram avisados da suspensão do mesmo e da possibilidade de manter a candidatura ou submeter uma nova, sendo que a que se tornava válida era a última candidatura a ser enviada.

O procedimento concursal para T S na área de Turismo, conta até ao fim do estágio com 5 atas, são elas:

- ATA nº 2 – apreciação das candidaturas de acordo com os requisitos de admissão ou exclusão
- ATA nº 3 – apreciação das reclamações apresentadas em sede de audiência de interessados e publicação da avaliação do primeiro método de seleção.

- ATA nº 4 – apreciação das reclamações apresentadas em sede de audiência de interessados e convocação dos candidatos admitidos para a realização da Entrevista de Avaliação de Competências.
- ATA nº 5 – toma de conhecimento dos resultados da Entrevista de Avaliação de Competências.

O procedimento concursal para AT na área profissional de refrigeração e climatização teve 6 atas, 1 despacho e teve 2 avisos. Este concurso, a partir da 2ª ATA só teve um candidato, por isso, desenrolou-se de forma mais rápida, o que proporcionou, o seu fim em dezembro de 2019, e o começo de exercício de funções a janeiro de 2020. As ATAS são:

- ATA nº 2 – apreciação das candidaturas efetuadas tendo em consideração os requisitos expressos no Aviso de Abertura;
- ATA nº 3 – avaliação curricular e convocatória para a entrevista de avaliação de competências;
- ATA nº 4 – toma de conhecimento dos resultados da Entrevista de Avaliação de Competências, assim como a convocatória para a realização da Entrevista Profissional de Seleção;
- ATA nº 5 – proceder à classificação final, mediante a Entrevista Profissional de Seleção;
- ATA nº 6 – notificação de aceitação da classificação por parte do candidato e submissão da lista de ordenação final a homologação da lista de ordenação final.

Quanto ao despacho deste procedimento concursal, teve como objetivo a homologação da lista de ordenação final por parte da Presidente da Câmara Municipal. No que toca ao despacho este deveu-se à comunicação da celebração do contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo e a sujeição ao período experimental com duração de 30 dias.

O procedimento concursal para AT na área profissional administrativo teve até dia ao fim do estágio 4 Atas, são elas:

- ATA nº 2 – apreciação das candidaturas tendo em conta os requisitos expressos no Aviso de Abertura;
- ATA nº 3 – como não ocorreram reclamações, procedeu-se à avaliação curricular
- ATA nº 4 – não ocorreram reclamações de exclusão, por isso procedeu-se à comunicação da realização de entrevista de avaliação de competências.

O procedimento concursal para A O na área profissional de auxiliar de serviços gerais teve 5 Atas, são elas:

- ATA nº 2 – apreciação das candidaturas de acordo com os requisitos expressos no Aviso de Abertura;
- ATA nº 3 – sem pronunciamento sobre exclusão, o júri decidiu avançou para a Avaliação Curricular;
- ATA nº 4 – sem pronunciamento sobre as exclusões, o júri decidiu convocar as candidatas para a realização da Entrevista de Avaliação de Competências;
- ATA nº 5 - toma de conhecimento dos resultados da entrevista de avaliação de competências

O terceiro procedimento concursal que se desenrolou durante o estágio, tinha previsto o preenchimento de 5 postos de trabalho previstos no mapa de pessoal, sendo este um contrato por tempo indeterminado nas áreas de:

- AO na área de canalizador
- AO na área de motorista de pesados
- AO na área de auxiliar de serviços gerais

Para estes procedimentos concursais os requisitos de candidaturas são os normalmente utilizados pelo Município de Cantanhede, sendo que apenas para o concurso de motorista de pesados é necessário apresentar a fotocópia comprovativa da

posse de título de habilitação legal para condução de veículos das categorias B e C, bem como Carta de Qualificação de Motorista, mediante apresentação da CAM.

Os métodos de seleção apresentados para estes procedimentos concursais são:

- Prova de conhecimentos, com duração máxima de 15min e com uma ponderação de 35%;
- Avaliação Psicológica, com uma ponderação de 35% na valoração final;
- Entrevista Profissional de Seleção, com duração máxima de 20min e uma ponderação de 30%

Este procedimento concursal tem 1 ATA, a qual corresponde a apresentação e definição dos critérios de avaliação.

O último procedimento concursal a ser executado enquanto decorria o estágio, foi o procedimento concursal para um posto de trabalho por tempo indeterminado na carreira de Técnico Superior na área de Proteção Civil. Para este concurso, a formalização de candidatura segue os requisitos gerais apresentados no inicialmente.

Os métodos de seleção são:

- Prova de Conhecimentos, que terá a duração máxima de 90 min, com a ponderação de 35% na valoração final;
- Avaliação Psicológica, com duração máxima de 20min com uma ponderação de 35%;
- Entrevista Profissional de Seleção, com duração máxima de 20min e com uma ponderação de 30% na valoração final.

Este procedimento concursal tem 1 ATA publicada onde estão descritos os critérios de avaliação.

Conclusão e Reflexão Crítica

Tendo em consideração tudo o que foi escrito até aqui, sobre a burocracia e sobre os procedimentos concursais, é possível concluir que um funcionário público tem vários deveres, que se comparados com os pressupostos da burocracia na função pública, se cruzam. Tendo em consideração o nº 2 do art.º73 da LGTF, são deveres dos trabalhadores:

- a. “O dever de prossecução do interesse público;
- b. O dever de isenção;
- c. O dever de imparcialidade;
- d. O dever de informação;
- e. O dever de zelo;
- f. O dever de obediência;
- g. O dever de lealdade;
- h. O dever de correção;
- i. O dever de assiduidade;
- j. O dever de pontualidade.”

Estes deveres gerais dos trabalhadores são considerados como fundamentais para a função pública, e têm em si os pressupostos da burocracia já analisados no decorrer do relatório. Dito isto, e analisando tudo o que foi dito anteriormente, a burocracia, em si não é, nem deve ser considerada como negativa, pois, foi responsável pela profissionalização e aprimoramento da AP, permitindo a sua modernização. No entanto, e como em qualquer teoria, a prática não corresponde exatamente ao que é idealizado, o que levou a que a sua aplicação não fosse totalmente positiva, pois o excesso de regras e passos intermédios que são necessários para um funcionário fazer algo provocou exatamente o oposto que era suposto acontecer, ou seja, a ineficiência e a ineficácia. A demora na conclusão das atividades levou à necessidade da mudança.

O surgimento das TI na AP, proporcionou, uma mudança no setor do Estado, permitindo a digitalização e facilitando, por exemplo, o envio de informação de um setor para o outro, no entanto, esta mudança continuou a não ser suficiente para afastar todo o imbróglio burocrático existente nos vários setores do Estado.

Dito isto, é possível concluir que apesar das sucessivas mudanças na AP, conjugadas com a mudança de paradigma que tem ocorrido, têm ajudado na diminuição do tempo que os cidadãos têm de esperar pelos serviços, principalmente, no que pode ser realizado pelo próprio cidadão, através de instrumentos informáticos. Ou seja, as TI têm desempenhado um fator crucial no desenvolvimento e na própria igualdade de acesso à AP.

A diminuição da burocracia na AP tem sido relativamente considerável nos Recursos Humanos, principalmente, no que diz respeito, á informatização dos processos que tornam, qualquer ação dos RH, consideravelmente mais rápida, no entanto, os procedimentos concursais e todo o processo envolvente, tem ainda sofrido com as demoras que a lei proporciona.

Nenhum procedimento concursal é passível de conclusão em 1 mês, mesmo com poucos candidatos. É possível ver isso, no procedimento concursal na área de Climatização e Refrigeração da Câmara Municipal de Cantanhede, este procedimento que desde a segunda Ata contou apenas com 1 candidato, começou em outubro e só terminou em dezembro. Num concurso, com mais de 100 candidatos nem em 6 meses é possível a sua conclusão, exemplo disso foi o procedimento concursal para o posto de trabalho de AT na área administrativa que teve o seu início a 3 de setembro e no fim do estágio estava apenas a ser comunicado a realização da entrevista de avaliação de competências, sendo este o segundo método de seleção. Ou seja, no caso deste último concurso referido, para a sua conclusão seria necessário, no mínimo, pelo menos mais 3 meses. Este posto de trabalho por ocupar, causa sobrecarga nos outros funcionários, pois estarão a realizar tarefas que pertencem a outra pessoa para além das próprias tarefas que estão anexadas ao seu posto de trabalho, provocando assim, confusão e morosidade nas tarefas que eram realizadas no posto de trabalho a ocupar e no seu próprio posto de trabalho.

Os Recursos Humanos, mas principalmente os Procedimentos Concurais são das áreas em que a burocracia está mais enraizada, mas também das áreas em que é mais

necessária, pois assim, é mantida a idoneidade e isenção em todo o processo de contratação de um novo funcionário, assentando a nomeação no mérito que os candidatos tenham, no entanto é necessário que este processo seja mais célere.

Recuperando agora as perguntas efetuadas na introdução deste relatório, Será a burocracia ainda necessária? Será a burocracia sinónimo de eficácia e eficiência? A resposta a estas perguntas é sim, a burocracia é ainda necessária, mas não ela não é necessariamente sinónimo de eficiência e eficácia.

Esta resposta talvez até seja contraditória, tendo em vista todos os pontos apresentados, mas tendo em consideração não só o trabalho de investigação, mas também o próprio estágio, torna-se clara, a necessidade da burocracia na AP.

É a burocracia que assegura a imparcialidade dos procedimentos, a isenção, a prossecução do interesse público, no entanto, devem ser procurados outros modos de a aplicar, tornando a AP mais eficiente e consequentemente mais rápida. É a morosidade que a burocracia implica, que a torna desagradável e alvo de críticas, não só dos cidadãos como dos próprios funcionários, pois esta demora tem consequências, algumas vezes graves, no desenrolar dos processos, e na própria organização, implicando a insatisfação e o desagrado dos intervenientes.

A eficiência e eficácia são pontos essenciais para a AP, mas, que apesar de serem muito procurados, não têm sido alcançados devido ao excesso de burocracia. É esse excesso de burocracia que tem de ser combatido através de uma maior liberalização/modernização da Administração Pública. É nessa ténue, mas necessária linha, que a burocracia e a liberalização/modernização têm de se equilibrar, pois só assim são garantidos os deveres gerais dos funcionários, mas também é garantida uma mais rápida execução das tarefas sem a perda de qualidade de um serviço público.

Existe assim um longo caminho ainda para ser percorrido para a minimização da burocracia e para a criação de eficiência e eficácia na AP. Mas esse caminho é essencial para a modernização e futuro da AP.

Referências Bibliográficas

Al-Habil, Wasim. Criticism for Max Weber's Bureaucracy. The Islamic University of Gaza. Acedido a 3 de março de 2020, em <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjIzcOY0rbsAhUF3IUKHSpFBCwQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fsite.iugaza.edu.ps%2Fwalhabil%2Ffiles%2F2010%2F02%2FCriticism%20for%20Max%20Weber.doc&usg=AOvVaw3U0rsrnw2MO5ZyMEjwiUgK>

Bächtold, Ciro (2012). Noções de Administração Pública. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Paraná. Acedido em 28 de janeiro de 2020, em http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20I/Capa%20Nocoos%20Administracao%20Publica_IFA_P/Livro%20Nocoos%20Administracao%20Publica.pdf

Barreto, João (2017). Introdução à Administração. Faculdade de Ciências Contábeis. Acedido em 3 de março de 2020, em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook_Introducao_a_Administra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf

Bonome, João Batista Vieira (2009). Teoria Geral da Administração. Acedido em 28 de janeiro de 2020, em <http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/23879.pdf>

Carranzo, Giovanna (2016). Administração Geral e Pública. 3ª edição. Editora Jus PODVM. Salvador. Acedido em: 7 de fevereiro de 2020, em <https://www.doccity.com/pt/administracao-geral-e-publica-para-os-concursos-de-analista-e-tecnico-colecao-tribunais-e-mpu-2016-gionanna-carranza-pdf/5096454/>

Castel-Branco, Teresa; Carinhas, Carlos e Cruz, Emilia (2005). Caracterização dos Recursos Humanos da Administração Pública Portuguesa. Dgaep. Acedido em 3 de março

de 2020, em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=5404089c-6dd8-49ba-84ed-a3f4f796318f&ID=16>

Chiavenato, Idalberto (2004). Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª edição, Elsevier Editora, Ltda. São Paulo. Acedido em 4 de março de 2020, em: <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>

Constituição da República Portuguesa, de 10 de outubro. Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. Acedido a 14 de abril de 2020

DL n.º 4/2015, de 07 de janeiro. Diário da República n.º 4/2015, Série I de 2015-01-07. Acedido a: 6 de outubro de 2019

Despacho n.º 729/2018, de 16 de janeiro. Município de Cantanhede. Diário da República n.º 11/2018, Série II de 2018-01-16. Acedido a: 5 de outubro de 2019

Filho, Rodrigo de Souza (2006). O Fenómeno Burocrático e a Universalidade de Direitos. Revista da Faculdade de Serviço Social, v.4 e 5, n. especial. Acedido a: 3 de março de 2020, em https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjW1KmrwbbsAhXBA2MBHQ3BDJUQFjABegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.ufjf.br%2Findex.php%2Flibertas%2Farticle%2Fdownload%2F18137%2F9389&usg=AOvVaw3Moh_I8GJ93SgESBZC61LQ

K. Miguel e K. Arménio (2009). K – O Mundo da Burocracia Kafkiana. Edições Sílabo Lda. Lisboa.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20. Acedido a: 5 de outubro de 2019

Lopes, Albino e Rodrigues, Carlos (2010). A Modernização da Administração Pública passa por uma Revolução Burocrática. Acedido em 5 de março de 2020, em <http://revistas.lis.ulusiada.pt/index.php/lee/article/viewFile/866/1032>

Louro, Ana Catarina Fernandes (2013). Modernização da Administração Pública: Autarquia Digital, Comunicação e Atendimento. Tese de mestrado em Gestão com especialização em Administração Pública. Instituto Politécnico da Guarda. Guarda

Maximiano, Antonio (2015). Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª edição, Editora Atlas. São Paulo

Mateus, João Carlos (2008). O Governo Electrónico, a sua aposta em Portugal e a importância das Tecnologias de Comunicação para a sua estratégia. Revista de Estudos Politécnicos, Vol. VI, nº 9. Acedido a 7 de agosto de 2019, em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n9/n9a02.pdf>

Matos, Fátima Regina Ney e Lima, Afonso Carneiro (2007). Organizações Modernas e a Burocracia: Uma “Afinação Eletiva”? RAE-eletrônica, v. 6, n. 2, Art. 14,. Acedido a 3 de setembro de 2019, em <https://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n2/v6n2a08.pdf>

Mesquita, Rogério Garcia (2001). Weber e Habermas: Diagnóstico da Modernidade e Orientação para o agir. Tese de mestrado em Direito: Instituições Jurídico-Políticas. Universidade Federal de Santa Catarina. Acedido a 11 de fevereiro de 2020, em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79978>

Município de Cantanhede, acedido em 24 de janeiro de 2020, em: <https://www.cm-cantanhede.pt/mcsite/pagina/865/Enquadramento-Historico>

Muzzi, Débora (2014). Tipologia de Políticas Públicas: Uma Proposta de Extensão do Modelo de Lowi. Tese de mestrado em Gestão Pública: ISG –Escola de Gestão. Acedido a 4 de março de 2020, em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7097/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_D%C3%A9bora_Muzzi.pdf

Neves, Ana F. (2010). O Direito da Função Pública. Em P. Gonçalves e P. Otero, Tratado de Direito Administrativo Especial, Vol. IV, Edições Almedina. Lisboa.

Neves, Ana F.(2013). O Recrutamento do Trabalhador Público. Provedor de Justiça – Divisão de Documentação. Lisboa

Paludo, Augustinho (2013). Administração Pública, Teoria e mais de 700 questões. 3ª edição, Elsevier Editora Ltda. Rio de Janeiro. Acedido a 28 de novembro de 2019, em: https://www.academia.edu/36120814/Administracao_publica_augustinho_paludo

Paludo, Augustinho (2016). Administração Pública. 5ª edição, Forense Ltda. São Paulo. Acedido a 28 de novembro de 2019, em: https://www.academia.edu/36034504/ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_P%C3%9ABLICA_AGUSTINHO_PALUDO

Pivetta, Natália Pavanelo; Campos, Simone Alves Pacheco de; Scherer, Flavia Luciane (2018). A Influência do Modelo Weberiano de Burocracia na Escola Clássica, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental. 90R E V I S T A D EADMINISTRAÇÃO IMED Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 2, p. 90-117. Acedido a 5 de março de 2020, em https://www.researchgate.net/publication/329574843_A_Influencia_do_Modelo_Weberiano_de_Burocracia_na_Escola_Classica_Escola_de_Relacoes_Humanas_e_Abordagem_Co_mportamental

PORDATA, acessido a 23 de novembro de 2019, em:
<https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Cantanhede-252134>

Portaria n.º 125-A/2019 do Ministério das Finanças. Diário da República n.º 83/2019, 1º Suplemento, Série I de 2019-04-30. Acedido a: 5 de outubro de 2019

Queiroz, Isis (2013). Burocracia X Eficiência: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública. Acedido a: 8 de setembro de 2019, em:
<https://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica>

Rodrigues, Miguel Ângelo Vilela Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2005). A Nova Gestão Pública na Governação Local. Acedido em 9 de agosto de 2019 em:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4545/1/INA2005.pdf>

Santos, José Miguel B.L.G.(2018). Administração Pública Eletrónica. Tese de mestrado em Administração Pública. Escola de Sociologia e Políticas Públicas – Instituto Universitário de Lisboa.

Serrano, Maria Manuel e Neto, Paulo (2018). Inovação, Emprego e Políticas Públicas. Edições Sílabo. Lisboa

Ventura, André (2014). A Nova Administração Pública, Princípios Fundamentais e Normas Reguladoras. Quid Juris? Sociedade Editora Lda. Lisboa

Bibliografia Complementar:

Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima (2014). Administração Pública - Modernidade, Qualidade e Inovação. 3ª edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa

Cruz, José (2009). A Influencia da Burocracia e dos Grupos de Interesse na Escolha Pública. Coimbra Editora. Coimbra

Fonseca, Fátima e Carapeto Carlos (2009). Governação, Inovação e Tecnologias – O Estado rede e a Administração Pública do Futuro. Edições Sílabo, Lda. Lisboa

Marcos, Rui (2017). História da Administração Pública. Grupo Almedina. Lisboa

Rodrigues, Carlos (2011). Governação de organizações públicas em Portugal: a emergência de modelos diferenciados. Edições Pedago, lda. Mangualde.

Rodrigues, Maria de Lurdes e Silva, Pedro Adão (2013). Políticas Públicas para a Reforma do Estado. Edições Almedina, S.A. Lisboa

Silvestre, Hugo e Araújo, Joaquim (2013). Coletânea em Administração Pública. Escolar Editora. Lisboa

Tavares, António (2019). Administração pública portuguesa. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa

Jurisprudência

Lei Geral do Trabalho em Função Pública (LTFP) - Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, sendo a versão a utilizada para a realização do relatório 14ª versão (Lei n.º 82/2019, de 02/09)

Portaria n.º 125-A/2019, Diário da República n.º 83/2019, 1º Suplemento, Série I de 2019-04-30

Código do Procedimento Administrativo, Decreto Lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro
Constituição da República Portuguesa, Lei n.º 1/2005 de 12 de agosto

Despacho n.º 729/2018 do Diário da República, 2.ª série - N.º 11 - 16 de janeiro de 2018

Lei n.º 18/2016, publicação no Diário da República n.º 116/2016, Série I a 20 de junho