

TRANSCRIÇÃO DOS DISCURSOS COLOQUIAIS DOS ENTREVISTADOS E REGISTRADOS EM AUDIO
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

ASSISTENTE OPERACIONAL 1 (AO1)

Percurso académico:

R: Fiz a primária, depois o preparatório e, agora, fiz o nono nas Novas Oportunidades.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Aprender cada vez mais. É isso...

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Acho que não estão muito bem, mas, se calhar, é o que pode ser.

O que acha que fazia falta?

R: Mais humanidade. Mais interesse pelos colegas, começando pelas chefias. Acho que há um desinteresse pelo bem-estar dos funcionários.

A que nível?

R: A nível pessoal e profissional.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: A formação tem sempre pela melhoria, tem sempre a mais-valia de se ser melhor e melhorar. Também depende da formação. Acho que sim. Há formações que...é isso.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Para já é muito fraca. Há muitas inscrições e pouca formação. A gente inscreve-se, mas, depois, não chega lá. Bem... é o meu caso. Mas... há gente aqui que, se calhar, tem formação a mais. Mas outros não têm nenhuma. Não chega a todos.

Porquê? Considera que há grupos privilegiados?

R: Não sei. Mas que não chega a todos, não chega.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Não tenho visto grandes mudanças... aí, acho que não há grandes mudanças. Para já. Também teve muitos anos sem formação nenhuma. Acho que só agora está a começar a aparecer mais formação... esperar para ver.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Concorde...concorde. O que acho é que é sempre bom as melhorias e acho que tem sempre mais vantagens do que desvantagens. Mas para já não tem havido assim uma... que se tenha visto...

Que vantagens e desvantagens encontra nesse diagnóstico?

R: É sempre bom haver formação e as pessoas serem formadas e terem melhores conhecimentos. Para já não noto é grandes mudanças...

Concorda com a forma como é feito esse diagnóstico?

R: Não concordo, porque a gente inscreve-se e não vai. Portanto, nunca se chega a saber a razão porque é que não se vai. Porque passam os papéis quase a obrigar as pessoas a inscreverem-se e, depois, não se sabe mais nada. Que é o que tem acontecido. Não é? Passa-se e obriga-se a inscrever e ... depois....

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação no Município?

R: Não.

ASSISTENTE OPERACIONAL 2 (A02)

Percurso académico:

R: Fiz a quarta classe e, depois, parei. Fui trabalhar e depois tirei aqui o 6.º ano à noite, por aconselhamento do vereador e presidente da Câmara da altura. O Curso de cabeleireiro e o 6.º ano.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Os desafios são bastantes, porque o público é exigente. (...) O público, da sua parte, hoje, é muito exigente. Depois temos o interior que também gosta de marcar posição. Temos aqui o nosso interior que... cada um marca posição. Até porque, hoje, as pessoas têm muita formação. Não é? Até por aí faz com que isto aqui, acha mais exigências, quer de uma parte quer de outra.

Mas sente, então, que internamente as pessoas puxam por si?

R: Puxam. Puxam... quer a parte do público...porque, as pessoas... hoje lidamos com cerca de... sei lá.... 50% de pessoas formadas, mesmo da parte de fora. Aqui já temos 20% não? Cá dentro...não será tanto, mas...mas já é muita gente formada... mas o pessoal do exterior... a juventude é toda formada, portanto, na maioria, são universitários e isto exige de nós... quando a gente às vezes... às vezes... eles caem logo em cima. Caem logo em cima. O que exige que a gente aqui esteja muito mais atento. Num tem nada a ver como tinha há 10 anos atrás. Não tem nada a ver...

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Sim, acho que si, porque acabamos de dizer... hoje, já há muito pessoal com muita formação. Tudo isso faz com que as pessoas vão evoluindo e como têm formação, têm conhecimentos. Tem conhecimentos... estão actualizados ... estão, digamos actualizados para ter capacidade de resposta às necessidades do Concelho. Isso não tenho dúvidas...

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Em muitos casos, penso eu, pode contribuir... exacto, porque uma pessoa formada tem mais conhecimentos. Se tem mais conhecimentos tem mais capacidade de resposta. Não é? Ao passo que uma pessoa que não tem formação..., por isso, é que nós devemos fazer cursos profissionais, acompanhar com cursos... exactamente, para nos actualizarmos, porque as coisas estão sempre a mudar, as próprias leis, os próprios... sei lá... os Decretos, tudo isto está sempre a mudar e se nós não acompanharmos ficamos desactualizados. Às vezes fazem as perguntas de fora. Se nós não estivermos actualizados, não sabemos responder. Portanto, as licenciaturas, os cursos profissionais vêm ajudar-nos a todos nós a estarmos à altura de poder corresponder a essas exigências... que os tempos em que vivemos exige de nós... .

Aqui no seu posto de trabalho, em que é que a formação pode contribuir para enfrentar esses desafios?

R: Pode contribuir... quanto mais formação eu tiver, melhor eu posso... mais capacidade eu tenho para responder aos desafios, às pessoas, às perguntas e aos conhecimentos que... se tiver conhecimentos, poderei responder, se não tiver... fico, digamos, sem resposta para poder dar às pessoas. Portanto, acho que a formação nesta altura é muito importante para podermos dar respostas aos desafios que enfrentamos no dia-a-dia.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Eu só posso falar da formação que eu tenho, porque não conheço a formação dos outros colegas. Na minha opinião em deveria fazer mais formação do que a que tenho feito. Na minha opinião. Embora, é bom reconhecer que às vezes fazemos formação e não a conseguimos pôr na prática,

porque não conseguimos ou temos capacidade aqui no Município para a pôr em prática. Porque, nós vamos fazer formação e chegamos aqui e não temos condições para pôr a mesma formação em prática. Muitas vezes a formação é mais um papel para o currículo, do que pôr em prática... Já tem acontecido comigo mesmo... formação que fizemos e chega-se aqui não a conseguimos pôr em prática, porque as condições que temos actuais não permitem que nós a possamos pôr em prática. Para pôr essa formação em prática é precisamos que haja condições aqui no interior.

Que condições seriam essas?

R: Condições, como por exemplo... aqui no local do trabalho tínhamos que estar, por exemplo, todos identificados, com estão nos bancos, por exemplo, não é... por exemplo. A pessoa que viria de fora olhava para o *placard* que teríamos aqui ... sabia que estava a falar com A, B ou C. Portanto, só isso, quando a pessoa quisesse reclamar, se quisesse reclamar, se achar que não é bem atendido ... que isso é uma das exigência de quem está ao público, se não é bem atendida... nem precisava de ser identificada, porque já estava identificada,...pelo próprio local de trabalho já estava identificado. A pessoa não precisava... olhe, desculpe lá, qual é o seu nome? Eu já estava identificado e se a pessoa não estava contente, participava e.... portanto, é essas e outras.... São apenas das que eu estou a citar. Há mais ... há algumas coisas...

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Essa é um pouco mais difícil de eu responder.

Que oportunidades podem surgir da formação para as pessoas?

R: Como eu digo, nós fazemos formação para estarmos mais habilitados e ao estarmos mais habilitados podemos responder ou corresponder melhor às exigências do público. Que o que nós trabalhamos é com o público. Portanto, se nós estivermos bem formados e informados, não é... porque o nosso trabalho... no nosso trabalho estamos constantemente a dar informação, para darmos informação temos de estar informados. Portanto, se estivermos bem informados e se tivermos formação, podemos corresponder muito melhor às exigências que as pessoas nos fazem, perguntas, para dar repostas... para ter capacidade da resposta, porque se não tivermos é difícil nós podermos sair-nos bem no nosso trabalho se nós não estivermos bem informados e ter alguma formação.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Digamos que ultimamente tem havido um progresso bastante razoável, acho eu. Não sei até que ponto tem sido aproveitado,.. não sei até que ponto tem sido aproveitado. Mas tenho tido um certo envolvimento, inclusive, tem-se trabalhado muito nessa parte ... de pessoal a fazer formação e continuar a fazer progresso na carreira para poder corresponder a essas exigências. Agora, se calhar....

E quanto à forma como é feito esse levantamento/diagnóstico?

R: A forma como é feito aqui, eu parece-me que a forma é bastante boa. Agora, depois de todo o processo eu já não tenho conhecimento. Depois de todo o processo, desde o início até ao seu final, já não tenho conhecimento como se processa. Mas à partida aquilo que... que tenho apreciado e passa por mim, acho que tem havido um bom progresso nesse aspecto.

Tem algo mais a dizer sobre a formação?

R: Não acho que sobre a formação...precisamos é de continuar com essa formação de continuar a fazer progresso... e para podermos corresponder às exigências, que cada vez são maiores.

ASSISTENTE OPERACIONAL 3 (A03)

Percurso académico:

R: Fiz a primária até à 4.ª Classe. Depois, atendendo à freguesia onde vivia e aos conhecimentos que tinha, fiquei por ali. Depois vim trabalhar para a Câmara. Depois tirei o 9.º ano na Associação Comercial de Braga e tirei o 12.º ano de escolaridade na Escola Profissional Amar Terra Verde, nas Novas Oportunidades.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: O meu grande desafio no meu Posto do Trabalho é conseguir servir melhor os munícipes, mais rápido e com eficácia.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Não. Estamos muito... muito aquém de termos uns recursos humanos físicos, quase a todos os níveis para podermos dar uma capacidade de resposta de acordo com o que o tempo hoje exige.

Refere-se à qualidade ou ao número?

R: Eu quando fá-lo em recursos físicos falo em instalações, viaturas, falo em materiais...

Fale-me somente sobre as pessoas?

R: Nas pessoas... No pessoal do quadro mesmo, temos bom pessoal com capacidade para dar resposta a qualquer tipo de serviço. Não quero falar nos que estão nos POC's... embora tenhamos aqui alguns POC's bons e que dão resposta. Mas 80% dos POC's prejudicam até a imagem da Câmara.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: A formação pode ajudar, quanto mais não for... não é na parte prática, mas na parte teórica pode ajudar a, pelo menos, mentalizar-nos de que o mundo está a mudar e que as coisas estão a mudar e que nos ajuda a mentalizar que temos de tomar um novo rumo, para nos enquadrarmos com as novas tecnologias que agora temos no trabalho.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Eu, formação no Município, não tenho tido nenhuma. A opinião que eu tenho das formações que se dá e da que eu tenho acompanhado, é que há muitos formadores que não são as pessoas indicadas para o tipo de formação que estão a dar...

Mas porquê?

R: Porque acho que ... por vezes as pessoas não são bem escolhidas e nem são escolhidas as pessoas certas.

O que é que está em falta?

R: Não estou por dentro desses processos. Mas que isso é verdade, é uma pura verdade.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: O papel importante que as formações teriam no desenvolvimento dos serviços, é se as formações fossem só dadas na orientação de cada tipo de serviço e qualificar as pessoas naquela área de serviços. Eu não entende, por exemplo, como é que se dá formações com duas ou três áreas de Serviços. Não é. Não consigo perceber como é que se dá uma formação em como eu fiz parte de uma, em que tinha arquitectos, engenheiros, encarregados e não sei quê... Acho que essas formações não são saudáveis, porque se há uma grande variedade de serviços e um grande desequilíbrio na formação

académica, não me parece que isso resulta muito. Agora, se fosse dada cada formação.... e no terreno, e no terreno... eu acho que isso resultava.

E acha que a formação pode ser tida na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Pode. Na minha opinião, se for dada nesse sentido, pode.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: A forma por quem o trata, penso que tem sido bem tratado, ou melhor, de quem o prepara. Depois, a forma como as pessoas aceitam a formação é que é mais crítica, porque... lá está... na forma, se calhar, como as formações têm sido dadas, não têm dado grande frutos. E quando se chega a altura para ir para as formações, as pessoas não mostram interesse que a formação poderá vir a ter, porque, depois de ter sido dada, não tem dado grandes frutos... em nada, nem no trabalho, nem nas carreiras das pessoas... estou a falar dos serviços externos.

O que acha então que está a falhar?

R: O que acho que está a falhar, é como eu digo... cada formação não estar a ser dada cada uma na sua categoria. E depois, o próprio Município... o próprio Município não fazer passar a mensagem àqueles funcionários, que foram fazer a formação, que valeu a pena ir. Porque depois dizem assim, uns foram outros não foram, diz assim, tanto valeu a ti ires como a mim que não fui. Não sei se me fiz perceber... e isso acaba por a pessoas, muitas das vezes, não terem interesse pelas formações.

Não vê, então, qualquer papel relevante da formação?

R: Não vê... ou melhor, não há nenhuma diferença entre o funcionário que foi fazer a formação e o funcionário que não vai fazer formação.

Que diferenças entende que deveriam existir?

R: O que eu entendo é que as formações deveriam... deveriam ser dadas, a cada funcionário, para aquilo que foi fazer formação e depois, haver um acompanhamento... não sei, deveria de haver o reconhecimento aos olhos de todos os funcionários e de todas as pessoas, que valeu a pena àquele funcionário fazer formação. O que eu acho é que se vai fazer formação... passou-se aquele tempo de formação e acabou a formação, morreu ali... morreu ali. Dou-te um exemplo meu... já foi fazer duas ou três formações ... não passou de ir fazer formações e acabou a formação ... veio o certificado para aí... e eu nunca mais... nem carreira, nem actividade, nada.

O que é que acha que tem falhado?

R: Acho que a Câmara devia depois ter um sector que tentasse desenvolver os funcionários nesse sentido da formação que fizemos, para aproveitar a formação desses funcionários que foram fazer a formação e até dar o exemplo para outros fins.

Onde é que acha que se deveria manifestar esses reflexos da formação?

R: Eu acho acima de tudo que nos falta... falta-nos, se calhar pôr uns recursos humanos na Câmara a funcionar melhor e ter uma intervenção maior junto dos funcionários. Porque os recursos humanos na Câmara Municipal de..., praticamente não funcionam. Na minha opinião. E, portanto, peso que deveriam ser os recursos humanos a trabalhar um bocado esse tipo de coisas nos funcionários... acho eu.

Algo mais que queira acrescentar sobre a formação?

R: O que eu queria mais dizer sobre a formação, é que as formações são importantes, desde o momento que tenha dois frutos: 1.º no trabalho que o funcionário procura fazer. Acho que esse deve

ser o primeiro fruto. Se foi fazer formação é porque se espera que o trabalho seja de mais qualidade; 2.º A própria entidade, depois de uma formação que haja um interesse em que os funcionários que foram fazer essa formação a possam pôr em prática no trabalho, no serviço e comece a haver frutos... afinal valeu a pena fazer formação. Se estas duas coisas não funcionarem numa formação... se vamos fazer uma formação... se começamos uma formação e acaba a formação e tudo o que volta a ser como antes da formação, parece-me um tempo inválido das formações. E é o que tem acontecido e é o que eu me tenho apercebido aqui no serviço.

ASSISTENTE OPERACIONAL 4 (AO4)

Percurso académico:

R: Fiz uma interrupção no 6.º ano, depois comecei a trabalhar. Comecei a trabalhar, mas, passados uns tempos, verifiquei que não era solução e que não poderia ficar por ali. Comecei a estudar outra vez, fui para Vila Verde, para a Escola secundária, à noite. Por unidades conclui o 9.º ano. Ainda continuei inscrito no 10.º, frequentei, mas depois tive de abandonar, porque foi com muito esforço que cheguei até ali, porque na altura andava com o camião do lixo. Pegava às 6:00 da manhã e largava às 18:00 horas. Dali, comia qualquer coisa e ia para as aulas até às 22:30 horas. Também vinha de Vila Verde para casa... foram 3 anos duros de fazer. Depois fiz aquela pausita ali, mas, entretanto, como tinha uma Empresa de Formação perto de minha casa e já tinha aquele ritmos e a gente sente aquela necessidade de ir fazendo alguma coisa, não é? Portanto, fui fazendo uma formações... fiz formação em Inglês, Informática... várias formações. Bem, depois isso terminou e passados 2 ou 3 anos conclui agora o 12.º ano pelas Novas Oportunidades. Futuramente pá... agora é assim, futuramente, só o futuro dirá, mas se puder ir mais longe... com certeza, vamos a ver.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: No meu posto de trabalho é fazer um grande controlo, mais apertado ali na gestão de frotas e reduzir ao máximo os custos.

Quer, então, dizer que os desafios têm a ver com os objectivos contratados?

R: Com os objectivos traçados... não é que isso esteja nos meus objectivos. Eu não posso dizer que vou reduzir uma coisa que não passa só pela minha mão. Por exemplo, uma viatura que é utilizada e, como já tem acontecido, indevidamente... para um serviço que não é capaz, aqui os nossos colegas têm é a ideia... tenho é que me desenrascar e depois, a partir daí é evidente que tem situações que estou a passar actualmente que devido ao mau uso do equipamento, está, agora, lá em baixo danificado e a reparação vai ser cara. Portanto, logo não posso entrar nos meus objectivos reduzir, mas é evidente que tenho a consciência... embora não esteja nos objectivos... é sempre a redução. Procurar novos materiais, mais baratos. Quando compramos equipamentos também passa por mim essa requisição. Tentar comprar de acordo com os serviços e na aquisição de novas viaturas, uma parte do Caderno de Encargos, é articulada por mim e pelo superior as características das viaturas para sermos o mais assertivos possível.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Não, de maneira alguma. Ainda falta aqui muita coisa.

Em quantidade ou qualidade?

R: Nos dois sentidos. Mas, se calhar, é mais a qualidade. É como eu já tinha referenciado. Nós não podemos tentar fazer... desenrascar-nos num serviço... tentar fazer um serviço que não esteja à altura para o fazer, sabendo que vamos criar outras dificuldades a seguir. É preferível não o fazermos. Contratarmos para o fazer do que estarmos a estragar o que nós temos. E passa um bocado por aí. É o desenrasque. Eu desenrasquei-me e quem vier a seguir que feche a porta. Tem de haver um pouco mais de responsabilidade e sendo um serviço mais articulado com as pessoas... entre os organismos. Não é chegar ... há pessoas... eu até acredito que há pessoas que não tenham muita noção que fazendo aquilo vai estragar outras coisas. Não é? Mas, já por isso é que deveriam perguntar, informar-se e, depois, pá... sim ou não. Não é, agora, pá... fazer, não importa se vou danificar ou não importa o que vai acontecer a seguir. O que importa é o que está feito agora...

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: A formação é sempre um bem essencial, porque vamos ver agora... compramos uma viatura nova. Evidente que a mais recente... já compramos outras... nós ao darmos uma certa formação que seja meio-dia a um indivíduo que vai utilizar aquele equipamento, ele já o vai utilizar ... utilizar mais correcto. Porque é assim... nós vamos a dizer a um indivíduo olha, por exemplo, vamos assim...é para andar com um tractor ou com uma máquina. Ele está habilitado, porque tem carteira de condução, correcto. Mas não lhe foi dada formação para andar com aquele equipamento. Portanto, ele não sabe como ligar uma luz, qual o procedimento para ligar uma tomada de força. Quando tem de a ligar ou desligar... . Isto é assim, nós devíamos ter formação até sobre uma simples máquina de bater calçada ou até de uma roçadora. Toda a gente deveria ter formação, quem trabalha com estas máquinas directamente deve ter uma formação para o bom uso do equipamento. Saberem que tipo de combustível usa, porque às vezes metem-no trocado. Que tem, por exemplo, de limpar o filtro do ar, quando é que o deve fazer e como é que deve utilizar o equipamento. Nem todas as coisas correm e pá, é pegar ali e andar para a frente... . Nós com a formação só temos a ganhar. Não vai... vai criar menos avarias, menos despesa, porque o equipamento está a ser bem utilizado. E isso, a formação é muito importante. O que estamos a ver aqui é, seja numa viatura, seja num equipamento, seja no que for, a formação é indispensável e tudo passa pela formação para que haja uma boa utilização das coisas, porque ninguém sabe e ninguém nasce ensinado para poder...

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Vamos ver. A formação que é facultada no Município, na minha opinião, é que é mau...é mau, porque é assim, na parte externa em que eu estou relacionado, não chega formação nenhuma a ninguém. Nós lá em baixo não há formação. E às vezes não dão tempo às pessoas já vimos, às vezes é entregue aqui viaturas e já estão à espera que o motorista vá não sei para onde e nem deixam dar uma formação devida e correcta... é a correr. Agora, outro tipo de formação não chega à parte externa... não chega lá nada. Hoje, se chegar junto de um indivíduo do exterior, que tipo de formação lhe foi proposto fazer? Tem conhecimento de alguma formação que o Município lhe propôs? Diz que não.

Já frequentou alguma acção de formação?

R: Como eu já disse, a formação que eu frequentei foi por minha iniciativa. Que me fosse proposta pelo Município ou que tivesse conhecimento pelo Município, até hoje nenhuma.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Acho que a formação é fundamental para tudo. Eu acho que sim, para gerir toda esta máquina. É assim, nós com formação... todos temos a ganhar. Mesmo o próprio funcionário fica habilitado para poder fazer várias tarefas. Pode ser reaproveitado para outro sector, uma vez que ele tem formação...sei lá... nós com formação... eu vejo por mim, quando tive de a fazer, se não a tenho feito, pelo menos a parte da informática, no meu trabalho, hoje, andava ali um bocadinho ... era complicado para mim. Quando me foi proposto ir para o sector que estou agora, não tive dificuldade, porque já tive formação na área da informática. Já tinha muito conhecimento disso, apesar de tudo não tínhamos programa e eu tive que criar. Fui eu que criei tudo em Excel, todos os mapas, todas as tabelas, fui eu que criei em Excel. Bem, isto com a formação da minha iniciativa ir fazer. É evidente, quem ganhou? Ganhei eu, porque pude ser reclassificado e ganhou a câmara, porque teve um funcionário para executar o serviço. É evidente que quem diz na área da informática, diz noutras áreas. Tanto uns como os outros temos todos a ganhar com isso.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: O levantamento acaba por ser fundamental. É assim, o processo satisfaz. Agora, só que não passa do processo para a frente. Nós já fizemos vários questionários sobre esses assuntos, sobre formação,

sobre o nosso nível de formação e, no entanto, não passou muito daí. Nunca chegou formação... nunca chegou nada. Digamos assim. A única que se concretizou foi este processo de RVCC. Portanto, o pessoal já ia tendo conhecimento, mas... pronto a Câmara ao fazer este levantamento e a explicar bem a situação, também ajudou. Mas, em termos de formação já fizemos alguns questionários, que já os fizemos, mas, entretanto, não passou dos questionários. Daí para a frente pá...e as pessoas já se vêm revoltando um bocadinho, porque muitos deles já não querem fazer questionários nenhuns, porque sabem que não passam de questionários. Daí para a frente não vai haver mais nada. Portanto, era bom, era bom que aparecesse formação. Que as pessoas tivessem mais formação, porque é enriquecedor para eles e para a Câmara. Só têm a ganhar com isso.

Algo mais que queira acrescentar sobre a formação?

R: Eu acho que foi tudo dito. Se bem, no meu ponto de vista, a formação... eu por experiência própria, posso dizer que é fundamental. É muito importante e eu senti necessidade disso. Fui fazendo e é por isso que eu digo, não vou parar por aqui. E penso que há muitos meus colegas que pensam como eu. Outros, precisavam de um empurrãozinho para poderem começar a pensar nisso. Mas, de uma forma geral, que chegue formação. Foi coisa que ainda não chegou até aqui. Por isso, não podemos estar a avaliar as pessoas, uma vez que nunca lhes foi proposto fazer nada. Portanto, fica o apelo.

ASSISTENTE TÉCNICO 1 (AT1)

Percurso académico:

R: Fiz a 4.^a Classe na minha Freguesia e depois fiz o 6.º ano na Tele-Escola. Do 7.º ao 11.º fiz os estudos na EB 2,3 de Vieira do Minho. Mas tarde, ainda frequentei o 12.º no Liceu D Maria II, mas eu já trabalhava e tive de desistir. Agora, muito recentemente, acabei o 12.º no Centro de Novas Oportunidades, com três módulos que me faltavam.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Um dos grandes... é não termos trabalho para trabalhar.

Mas isso é um desafio ou um obstáculo?

R: É um obstáculo que se torna um desafio. Permanentemente, nós temos de estar a estudar a forma de o fazer, porque não temos como...torna-se um desafio... há mais, um desafio... cada vez mais as pessoas precisam de ter mais formação para conseguir fazer conseguir aquilo que se pretende... os objectivos que se pretende, mas na nossa área nós não temos nada... não há nada... eh... que me lembre há mais, mas...

Mas os objectivos que foram traçados são ou as actividades que têm pela frente, são considerados desafios ao seu Posto de Trabalho?

R: São, porque os desafios que nos foram postos este ano, é quase tudo é quase tudo trabalho que nós não fazíamos. Daí o acréscimo e ... são novos desafios.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Os nossos recursos humanos não. Acho que ainda há muita coisa que... e se calhar... e se calhar, por... por ainda não terem ferramentas de trabalho, coisas que deveriam ser resolvidas muito mais rapidamente... Por exemplo, a questão das férias é muito burocrático... é muito papel... porque não sei quê... penso que isso também deveria acabar... muita coisa que eu acho que nos recursos humanos...como, por exemplo, não estão atentos às nossas necessidades... não estão. Nós temos que estar sempre atentos se... e acho que deveria ser função dos recursos humanos ... de alguém... também sei que têm pouco pessoal. Também é verdade. Não é? Mas, com menos pessoal e mais ferramentas de trabalho conseguiam fazer isso. Não é? Agora... há coisas que num... que poderiam funcionar melhor e que não funcionam.

E os recursos humanos numa lógica das pessoas que trabalham no Município, são adequados aos desafios que têm pela frente. Não só no posto de trabalho, como nos desafios que o Município tem pela frente?

R: Não. Eu acho que não. Porque... como você sabe... há pessoas que estão lá, mas não estão. Estão de corpo presente só. É ou não verdade? São pessoas que só estão de corpo presente... eu só estou a dizer isto, porque sei que você num...

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Em tudo. Havendo formação, as pessoas sabem como é que devem trabalhar, sabem como é que se chega aos objectivos... estão muito mais bem preparadas. A formação é em tudo essencial.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: A minha opinião é má. Não há. E quando há, por vezes, queremos ir e não nos deixam. Por isso... é má.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: A formação é essencial em tudo. Havendo formação ajuda as pessoas a... quem precisa de ser ajudado e ajuda as pessoas que estão com o trabalho. Havendo formação, é o princípio de tudo.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Podem ter boa intenção as pessoas que tratam disso... para fazer, mas não chagam a lado nenhum. Levanta-se as necessidades... fazem o levantamento das necessidades, mas depois não há formação...num... as pessoas não vão à formação. Não há formação para que as pessoas se candidatassem.

E da forma como é feito esse levantamento de necessidades?

R: Da forma como é feito, eu acho que está correcto. Agora, o problema é que não vai para a frente. A partir daí não anda.

Como é que te sido feito?

R: Têm perguntado ou têm andado a inquirir as pessoas para saber o que lhes faz falta... qual é a área? As pessoas dizem qual é a formação que precisam e no que seria bom terem formação, mas depois não há mais nada. Fazem um inquérito às pessoas, mas depois não há mais nada.

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação no Município?

R: No município e não só... eu, na minha... no que me diz respeito, na minha área... que é a educação, eu penso que estamos muuuito mal servidos. As próprias entidades competentes não estão viradas para aí. Não fazem nada. Sai a transferência de competências, sai das escolas para a Câmara... as refeições... tudo e depois não há formação, as pessoas querem trabalhar e não sabem como. Andam a ligar de umas Câmaras para as outras a saberem como fazem e para que fazem, porque não têm formação...

Acha que a formação por si só resolvia tudo?

R: Resolveria tanta coisa, tanta coisa... . Há imensas coisas em que as pessoas têm dificuldade de trabalhar... como é que vamos chegar lá... como é que vamos fazer e, depois, não fazemos. Não conseguimos.

ASSISTENTE TÉCNICO 2 (AT2)

Percurso académico:

R: Comecei pela escola primária, ciclo, na altura, secundário...pronto, terminou aí. O 12.º ano pelas Novas Oportunidades.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Os grandes desafios, neste momento, não vejo grandes desafios. Não sei... é assim um bocado...

Há rotinas, sendo que agora se depara com outras coisas que vai exigir mais de si?

R: O que vai exigir mais é o aumento de pessoal. Naquilo que eu faço, é o aumento de pessoal. Exige muito mais, porque estou sozinha. Não é? Até ao momento...a...agora o resto é rotina. É diário.

Há algo mais que agora lhe seja pedido e que não fizesse há uns tempos atrás?

R: Mais vencimentos para processar. De resto o quotidiano é diário.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Não. Não. Eu acho que não. Neste momento os recursos humanos não são os necessários para o pessoal que temos neste momento.

Está a falar nos recursos humanos na...?

R: Na secção.

Mas olhando agora para o Município, qual é a sua visão?

R: Para o Município acho que sim, que o recursos humanos... que são os adequados.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Claro que a formação é muito importante. Todos os dias estão a sair decretos novos. Todos os dias há leis novas. Todos os dias há situações novas que nos surgem e com a formação ajuda-nos muito mais.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: A formação no Município é muito melhor. Não temos podemos continuar a fazer... sei lá... não digo o nosso diário, porque temos de estar em formação, mas a orientar da forma mais adequada.

E da formação que tem sido proporcionada aos trabalhadores cá do Município. Qual é a sua opinião sobre essa formação?

R: A formação tem sido boa no ponto de vista de nós aprendermos... tem sido. Agora, acho que tem sido é pouca. Há pouca formação. Agora... a que tem sido, tem sido favorável.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Eu acho que a gestão não está a ser distribuída como deveria ser.

Acha que a formação pode ter um papel também nessa gestão?

R: Eu acho que sim... acho que sim e deveria ter.

Em que aspecto?

R: De a distribuírem melhor e não ir só A, B ou C, mas ser distribuída pela Secção toda ou por várias divisões... em cada divisão e em cada secção ser distribuída por todos os funcionários e não ir só um ou dois. Assim, abrangia todos e todos os funcionários estavam dentro da formação... do assunto.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: O processo está bem elaborado... pelo que eu vi... e nós inscrevemo-nos, mas, depois, é péssimo resultado.

E como é feito esse processo?

R: O processo é através de Ficha de Inscrição e o funcionário escolhe a formação que acha que é adequada para ele... só que no final o resultado...

Como é feita essa escolha?

R: A escolha é feita conforme o nosso interesse. Sobre o trabalho que fazemos vamos escolhendo aquela formação que mais se adequa a nós, ao trabalho que desenvolvemos.

Há alguma formação indicada ou há uma reflexão?

R: Não. Há vezes há formação que é indicada... achava que devia fazer esta formação e há outra que é mesmo por iniciativa do funcionário, que quer aprender mais e saber mais sobre aquele assunto e gostaria de fazer formação sobre ela.

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação?

R: Acho que a formação fazia falta era mais... eu acho que em todas as áreas. Acho que toda a gente comenta isso. Poderia haver mais formação e, em geral, em todas as áreas.

ASSISTENTE TÉCNICO 3 (AT3)

Percurso académico:

R: Fiz a minha escola primária em... 6.º ano na telescola de ... depois do 7.º ao 11.º na Escola..., o 12.º no Liceu Sá de Miranda – Braga. Neste Momento, curso superior licenciatura em Administração Pública, com o 2.º ano completo... e, entrei pelo sistema de maiores de 23 anos.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Os desafios é... será obviamente... uma vez que tenha uma licenciatura, porventura... chegar a Técnico Superior.

E em termos de exercício de funções?

R: Em termos de exercício de funções, como sabes, estou agora, neste momento, noutra Secção. Em princípio não sei muito bem quais são os conteúdos funcionais desta Secção. Obviamente que não tenho assim nada previsto para o futuro.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Agora com a minha presença acho que sim. Até agora não. Há medida que a instituição vai aumentando, a dimensão vai aumentando. O n.º de Funcionários, quando eu entrei em 1993 seria de setenta e qualquer coisa, hoje falamos em 300. Os funcionários que estão na secção de recurso humanos praticamente são os mesmos. E acho que si, acho que devíamos investir nessa área.

E falando nos recursos humanos em geral do Município, acha que as pessoas que cá trabalham são os adequados?

R: É assim. Em termos de execução do trabalho em si, em termos de eficácia talvez sejam. Em termos de comunicação com os funcionários... em termos de informação, comunicação.... Que um funcionário deve fazer isto ou deve fazer aquilo, que a sua promoção na carreira faz-se deste modo... faz-se daquele ... formação nessa área... incentivar e motivar os próprios funcionários, de certa forma, à medida que a legislação vai alterando, dizendo que agora faz-se assim e que no passado era Percebes passar essa informação às pessoas, que muita gente pergunta por aí ou pergunta lá fora. Oh pá a minha categoria agora já não se fala em categoria, porque o meu índice..., agora não se fala em índice... . São erros que os funcionários públicos dão e que não deveriam dar. Isso, depreende-se que os recursos humanos não dão formação nessa área. Deveriam dar formação nessa área aos próprios funcionários da entidade. Eu lembro-me de estar nas Finanças, na altura, em 1990, 91 e 92 e tínhamos formação todas as sextas-feiras à tarde, a partir das 16 horas. Em que eles nos informavam, as circulares que saíam, tudo o que saía em termos de legislação. Mesmo para nós em termos de carreira. Nós aqui, neste aspecto falhamos.

E olhando para as novas atribuições do Município, a transferência de competências e a dinâmica de desafios?

R: Aquilo que eu sinto é uma desmotivação em geral ao nível dos funcionários. Eu acho que deveria existir... deveria fazer uma abordagem a cada um, qual a motivação que leva para o trabalho. Se gosta de fazer aquilo que faz, se não gosta do que faz... gostava de fazer. Esse tipo de trabalho de fundo deveria existir nesta casa. Eu sei que há muita gente... conheço muitos colegas aqui da casa... é pá só queria pedir transferência para outra secção. Isto fala-se... comenta-se... não é? Isto demonstra o quê? Demonstra que as pessoas não estão à vontade com aquilo que fazem e não se sentem motivadas.

Mas isso tem haver com a adequação?

R: Isso tem a ver com a falta de formação e profissionalismo, obviamente.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Tudo. Tudo. A formação hoje e sempre é a base, não é? É a base da execução de qualquer tipo de atribuição ou de actividade numa entidade. Eu neste momento, estou a ter uma formação com uma colega. Não é? Quando a minha formação deveria ser com a empresa que elaborou o programa. Correcto? Teriam uma abordagem muito superior à formação que estou a ter neste momento. Não passa por ser uma formação informal.

Então, neste momento sem formação o Município tem dificuldade em atingir os desafios que enfrenta?

R: Obviamente que sim. Aliás isso constata-se que as pessoas é quase... como é que hei-de explicar. Qualquer tarefa que executem é tipo chapa 5. Fazem aquilo porque fazem, mas não sabem o porquê de fazer aquilo. Eu acho que a questão principal da maioria dos funcionários públicos, neste caso, desta entidade é isso. É não procurarem o porquê que fazem aquilo. É assim que se faz e é assim que se tem feito e é assim que se vai fazer. A formação para isso, sabes bem, porque já tiveste muita e eu também já tive, naturalmente que nos elucida de tal como se faz o porquê. O porquê, temos a parte teórica e depois temos a parte prática. Aqui habituamo-nos a fazer a parte prática, sem olhar à teórica e, por vezes, as duas têm que andar sempre em sintonia.

Quando se referia à formação que lhe está a ser dada, manifestou a preferência pela formação da empresa fornecedora do software, porquê?

R: Mais completa, não é? Muito mais completa, obviamente que poderia expor os casos de uma forma mais completa e mais complexa. Não estou a dizer com isso que não compreendo a formação... não estou a dizer com isso.... a colega é também impecável a dar a formação, mas há determinados pontos que podem falhar, escapar e, na altura, claro, uma pessoa... quem concebeu uma determinada aplicação... determinado programa, é obvio que está mais dentro do assunto. Não é... do que o simples utilizador. O utilizar sabe utilizar e o programador sabe como se fez. Obviamente que a formação aí será muito diferente.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Qual formação? Qual formação...

Toda a formação que é facultada através de entidades externas e internamente, em termos de formação contínua.

R: Existe formação contínua?... formação contínua é como eu falei à bocado. Fazia-se onde eu trabalhava à 20 anos atrás. Tínhamos formação de 8 em 8 dias. Isso sim. Isso é formação contínua. Isso vale a pena. Aqui não.

Qual a sua opinião sobre as acções de formação que os trabalhadores aqui deste Município têm acesso?

R: Aos que têm acesso... eu falo por mim. Inscrevi-me em algumas acções de formação, da qual não tive conhecimento da sua realização, do seu início, nem do seu fim. Simplesmente, apenas me inscrevi. Mais nada.

Nunca frequentou?

R: Não. Frequentei algumas acções de formação há uns anos atrás. Nos últimos 3 anos, a não ser por iniciativa minha, formação pela Câmara não tenho nenhuma. Desde há 3 a 4 anos a esta parte.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: A formação é importante no papel da entidade, na medida em que, quando estamos a falar com um grupo de pessoas e estamos a falar a mesma linguagem, entendemo-nos perfeitamente. Quando a linguagem é distorcida ou há pessoas com mais e outras com menos formação, etc..., a linguagem será muito diferente. Isto tem que convergir no sentido de todos utilizarmos a mesma linguagem. A formação é o essencial para isso. Nós aqui... os objectivos da entidade é o interesse público, é servir os munícipes, neste caso, obviamente se eu dou uma informação a um munícipe, com uma determinada formação e vem outro colega que dá a mesma informação, mas de outra forma, será que ele percebeu bem aquilo que eu quis dizer?... será o que o outro colega quis dizer? Às tantas não percebeu. Mas a formação, até para combater essas lacunas, é importante, porque a mesma informação que eu posso dar, o meu colega pode estar em condições de a dar também. Mas, por vezes, não acontece isso, dá informação errada à que eu dou. E isso, por vezes, é que cria um ambiente complicado nas instituições.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: A necessidade de formação basicamente deve passar pelas pessoas que têm atendimento ao público. Começando por essas, porque são essas que estão a cargo. São essas que dão imagem da Instituição. E, nesse sentido, os que estão na retaguarda... pronto, os que trabalham nos gabinetes, devem dar o apoio a quem está no balcão, mas mais esses. Esses, no meu entender, terão que ter mais formação. Em termos de relações humanas, porque eles lidam com N situações... N situações. Eles para além de saberem a matéria que estão a estudar no momento e ter que divulgar ao Munícipe, têm que saber lidar com a pessoa. E eu acho que as relações públicas que hoje... e a forma que o munícipe exige do funcionário, acho que esses sim, terão prioridade em relação aos que estão nos gabinetes.

E relativamente à forma como é feito o diagnóstico?

R: O diagnóstico é difícil de o fazer, porque ...

Como é que tem sido feito? Qual é a sua opinião sobre a forma como tem sido feito?

R: Agora com o SIADAP poder-se-á tirar conclusões. Mas até agora não houve... na minha perspectiva, não houve qualquer diagnóstico no sentido de saber se a formação existe ou não existe. Se é eficaz ou não é eficaz. Existe alguma coisa. Não tenho conhecimento de nada!

Como tem sido a forma de chegar à formação?

R: Tem a ver com a área que cada um exerce. Não é? Eu recorda-me que, na altura, estava na contabilidade e pronto... escolhia a formação mais na área da contabilidade. Aqui a questão fulcral na formação, na minha perspectiva, é terem colegas de suporte que possam contribuir para os que estão no atendimento, superem determinadas situações e que ... a formação... cada um tem que ver que tipo de formação é que necessita. Obviamente que eu sei que, estando numa área de pessoal neste momento, terei ... a minha formação tem que ser nessa área. Não vou pedir na área da contabilidade, porque já passei por ela. Mas se estivesse ao atendimento ao público, para além de ter conhecimentos na área de pessoal, teria que ter outro tipo de formação. Que é o caso que acabei de referir há bocado, relações humanas... esse tipo de formação, obrigatoriamente tem que existir. Aí já teria de pesar várias componentes. Não pesava só uma. Uma vez que estou sentado numa secretária e o meu papel incide só sobre legislação, e não sei quê... de recursos humanos. Basicamente, neste momento, vou optar só por formação nessa área. Mais nada.

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação?

R: Sobre a formação, o que eu tenho que dizer é que ... acho que todos nós temos direito à formação, mas a entidade também deve contribuir para tal. E como é que a entidade contribui para tal? Pode ter

formação externa. Poderia, eventualmente, ter formação interna. O que acabei de dizer à bocado. Há 20 anos tinha formação interna. Aqui deveríamos pensar numa coisa dessas. Dar formação interna. Nesta semana dá-se à secção de contabilidade, noutra semana a seguir ao pessoal, noutra a seguir à secretaria, noutra semana as águas, de forma a que as pessoas estejam todas em sintonia. Porque isto é complicado. O mesmo grupo de pessoas que trabalha num sector dá informações diferentes. Isso acontece e isso não deveria acontecer. Não deveria acontecer. Penso que a formação é importante nesse sentido. Até nesse sentido é importante. Agora, isso, a entidade é que tem de promover esse tipo de acções. Eu apostava mais nas formações internas do que nas externas. Porque sei que nas externas para além dos custos que acarreta, as pessoas nem sempre estão disponíveis. Não é? E aqui são obrigadas a ... e há muitas pessoas que pensam que... à eu não preciso de formação. Precisa... precisa e só quando passam por lá é que vêm. É pá, afinal... afinal valeu a pena. Eu já fiz muitos cursos e muitas acções de formação e só depois de os tirar é que eu disse: sim senhora. Tenho outra visão, não é? Uma pessoa tem uma visão mais ampla. Uma pessoa consegue fazer as coisas de uma forma muito mais fácil, muito mais hábil, a pessoa está muito mais preparada. O problema é incutir isso nas pessoas. É incutir que a preparação da pessoa tem de passar pela formação. Porque, sem isso, vai ser tipo chapa 5. Começa a ser mecanicista e a gente não queremos cá funcionários mecanicistas. Nós queremos cá funcionários que pensem também pela cabeça deles. Isso é importante. Do meu ponto de vista, julgo que é isso.

ASSISTENTE TÉCNICO 4 (AT4)

Percurso académico:

R: Fiz o ensino primário e preparatório. Depois do antigo secundário tirei o curso técnico de construção civil, como primeira alternativa ao Ensino Superior, porque os meus pais não o permitiram na ocasião, porque não tinham condições para isso. Depois de terminar o Cursos Técnico, ingressei no ensino superior e estou a ver se o consigo concluir.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Aprovar o máximo de processos de candidatura. Digamos, aprovar para aproveitar ao máximo dos Fundos Comunitários que são necessários ao Concelho.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Os recursos humanos, acho que são os suficientes. Agora, é preciso ter um espírito de trabalho e de dedicação e isso é que eu não sinto nalgumas pessoas.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Ora bom. Dada a evolução, a evolução que hoje temos, é importante que as pessoas estejam sempre actualizadas. Até, porque a tendência, quando se tira um curso é ficar num cantinho e não progredir e quando nos apercebemos...estou a pensar na área da Engenharia Civil, quando nos apercebemos já estamos desactualizados. Portanto, a questão da formação...formação e depois pô-la em prática. Não fazer formação por formação. Mas é importante.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Os cursos de formação que têm aparecido por cá, no fim têm pouca aplicação prática. Aparece algumas vezes formação que tem que ser... eu estou a referir-me à formação financiada ou co-financiada. Há formação, por vezes, que aparece aqui e tem de ser paga. Essa é extremamente cara, mas muita dela... muita dessa formação tem qualidade. Agora, o acesso a essa formação por parte de funcionários desta Câmara e contando que não têm capacidade para ... não estarão dispostos a pagar a expensas próprias, aí é difícil ter cesso a ela. A Autarquia não tem condições para suportar tudo. Embora, no caso concreto, quando escolho formação, procuro escolher formação que efectivamente eu vá aplicar. Se numa situação ou outra ela é paga, tenho a possibilidade da autarquia a pagar.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Ora bom. Se virmos... é um bocado complicado responder a isso porque... se virmos... se estivéssemos num contexto que alguma formação poderia tornar as pessoas polivalentes e as poderia deslocar para outras funções, acho que seria muito importante. Agora o que me parece e tem acontecido nesta casa, é que essa formação não tem resultado na possibilidade de rentabilizar os recursos. Vão à formação, ficam no seu cantinho e, sinceramente, não vejo, salvo um caso ou outro, que tenha surtido grandes efeitos.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Eu penso que fazer um levantamento... um diagnóstico às necessidades de formação, em termos de Autarquia parece-me ser muito importante, extremamente importante, mas para isso.... mas primeiro haveria necessidade de atender aos Serviços, conhecer as pessoas que estão lá a trabalhar e tentar perceber as falhas que ocorrem nesses serviços por falta de formação. Por exemplo, nota-se isso muito na informática, em que há pessoas que têm necessidade de utilizar a informática e não têm tanta informação quanto isso. Pese embora nessa área a Câmara tenha já dado a possibilidade de se fazer

formação, mas parece que as pessoas que a foram fazer acabam por não a aplicar, ou, então, foram fazer formação e no seu dia-a-dia não têm necessidade de a aplicar. Agora, parece-me que esse diagnóstico deveria ser feito... deveria ser feito... agora, para isso... não pode ser feito por uma pessoa só, mas por pessoas que conhecessem as várias áreas de funcionamento da Câmara e conhecessem bem por dentro os serviços e, depois, efectivamente detectassem as falhas... falhas até de escrita. Considerando a transformação que está a ocorrer é a nível de informática. Depois, há aqui outra falha que se nota que é na parte que tem a ver com obras públicas e a falta de interesse das pessoas, nomeadamente dos administrativos em tentar perceber a legislação que é aplicável às empreitadas e tentar pô-la em prática. Porém um procedimento na chamada plataforma fogem, mas o que me parece aqui... para além disso não despertar interesse, na minha opinião vivesse aqui uma forma de manifestar o descontentamento por determinadas alterações. As coisas podem alterar e tenho essa expectativa, quando for implementado a sério a avaliação de serviço e quando essas avaliações de serviço entrarem no bolso de cada um. Isso sim, acho que as pessoas vão acordar. Até lá adopta-se um pouco o procedimento de não sei fazer por que não quero. E as pessoas que estão responsáveis pelos serviços, como não querem se chatear com ninguém, acabam por os fazer. Ou seja, vale a pena, nesta altura, dizer que não se sabe, que é para não ter de se chatear, não ter que estudar, não ter que trabalhar. E, nessa parte, a formação acaba por não resolver nada, porque não resolve a mentalidade dos funcionários que têm esse tipo de atitude. Olhando para o procedimento cá e olhando para as obras municipais, olhando para a divisão do saneamento, dos serviços de águas e atendimento ao público, o que me parece... na última alteração dos serviços que foi implementada, não foi tão bem pensada quanto isso. Acho que está a ser difícil pô-la em prática, primeiro ... porque à alteração de hábitos há sempre resistência. Por outro lado, as pessoas estão a trabalhar contra vontade. Só. É esta a justificação que eu vejo.

E quanto à forma como tem sido feito esse processo de levantamento de necessidades de formação?

R: Eu penso que na Câmara tem funcionado um bocado... quando surgem cá as formações, eu nunca me dei ao trabalho de comparar... aliás, nem sei se até hoje já respondi a algum inquérito, relativamente a manifestar algum interesse sobre determinadas formações. O que me parece, é que quando chegam cá as listagens de possibilidade de formação, não são... embora apareçam algumas sobre atendimento ao público,... forma de sensibilizar as pessoas para o seu dia-a-dia de trabalho. Agora, não me parece que essas formações tenham suscitado algum interesse. Na parte técnica, tem suscitado e há necessidade de atempadamente fazer alguma formação na legislação das empreitadas, porque, numa primeira fase, saiu o Código da Contratação... muita boa gente andou a fazer acções de formação de dois dias, três e por aí fora e não conseguiram pôr em prática. Não sei se... porque não participei nessas acções de formação...se quem a fez estava ou não bem preparado para as fazer, porque não é fácil, de facto a contratação... Eu como fiz essa formação, mas a um nível mais pesado, permitiu aprender algumas coisas e comparar com a legislação anterior. Agora, têm aparecido algumas formações ao nível da informática e, depois, tratamentos de recursos humanos, não sei se funcionará muito bem ou não. Penso que há aqui um sector na Câmara que é, efectivamente, o que está muito deficitário e que é o dos serviços externos. Que é... algumas pessoas que deveriam... nomeadamente quem está no armazém ou os próprios encarregados, terem alguma formação na parte de texto ou folha de cálculo e, depois, a nível do GSP. Assim como o pessoal operativo, na parte que tem a ver como evitar acidentes de trabalho. Nisso si, está muito fraco ... em questões de acidentes de trabalho, que me recorde, na Câmara Municipal e... nunca se fez. Essa malta lá fora não tem. Porque as formações, que me tenha apercebido e que têm aparecido cá, é os encarregados ainda fazem uma coisa ou outra, mas o pessoal operativo praticamente não faz nada. Nalgumas situações, penso que a formação poderá funcionar um pouco como um escape a um dia de trabalho ou para ter, pelo menos uma coisa diferente.

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação?

R: O que eu entendo em relação à formação aqui no Município, é que se deveria olhar para os Serviços. Teria de ser criada uma equipa que fizesse uma análise crítica o funcionamento. Para isso é preciso conhecer muito bem os serviços. Eu sou um bocado séptico em relação à alteração que vai ocorrer aqui com a implementação do *front office* e o *back Office*, porque o que me parece é que há pessoas que querem é, digamos, estarem no Front Office e esquecem-se que não podem depois faltar ao serviço. Não é estar no *Front Office* por estar. É preciso cumprir horários e não me parece que ... parece-me que vai ser muito difícil seleccionar essa gente, para a ter aí. Depois, ver mesmo relativamente a métodos de trabalho há pessoas que estão cá e que poderiam ser rentabilizadas na área de fiscalização de empreitadas, por exemplo, mas para isso teriam que assumir mesmo e depois despertá-las a ter interesse por isso. Aliás, e depois a dispensa de pessoas para fazer a formação que se desvia um bocado das suas obrigações e os sectores sem elas não podem trabalhar. Não me parece que faça algum sentido que uma pessoa que está na secção de contabilidade vá fazer uma acção de formação para atendimento ao público. Se a política da Autarquia for o sentido da rotatividade de pessoas, aí tudo bem. Mas não me parece e nunca aconteceu e não me parece que venha a acontecer nos próximos tempos. Por isso, acho que deveria fazer-se um levantamento por cada Divisão sobre que falhas é que existem e, depois, só fazer formação... até, porque nós caminhamos cada vez mais para a certificação dos serviços. E na parte que tem a ver com a áreas mais técnicas, não só obras, mas contabilidade só fazer formação nessas áreas, que tenham a ver com esses serviços e não irem fazer formações de 3 ou 4 horas. É preferível fazer uma formação mais pesada. Fazer, por exemplo, uma por ano, 7 ou 8 dias do que fazer 4 ou 5 de 5 horas. As ofertas de formação que têm aparecido... formação não paga,... que tem aparecido na Câmara não é muito aplicável.

ASSISTENTE TÉCNICO 5 (AT5)

Percurso académico:

R: Fiz a primária em... fiz o preparatório em..., fui para o Liceu Sá de Miranda. Fiz o 11.º ano e frequentei o 12.º ano, só que naquela altura só havia à noite e o meu pai adoeceu e a minha vida em Braga era muito duro e, então, no primeiro período desisti, até porque naquela altura estava a leccionar na Educação de Adultos e, portanto não conseguia conciliar. Consegui o estatuto de trabalhador-estudante, só que dava aulas à noite e estudava à noite... o primeiro período consegui, mas acabei por desistir... como não havia em.... Entretanto, vim para a Câmara, em 1986, em 1 de Julho e ainda leccionei na Educação de Adultos até 1997. Entretanto, fiquei na Câmara durante três anos sem curso. Entrei na Câmara em 1989, em 2 de Janeiro, pois fiz concurso em Setembro. Pronto, acabei por abandonar os estudos. Retomei-os com as Novas Oportunidades. Não me foi difícil. Sempre gostei de ler... tenho o 12.º ano.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Acho que a nível de trabalho, na divisão administrativa está numa fase de transição, digamos... e eu penso que apostar muito na formação primeiro, para depois fazermos bons profissionais.

Mas há desafios?

R: Há desafios... há montes de desafios. A modernização administrativa é uma delas. É um desses desafios.

Que implica o quê?

R: Implica desde o funcionário ser mais capaz. Na altura, estar mais capaz de dar respostas à população. A minha vida profissional também passa pelos autarcas. Também dar mais respostas aos autarcas. Não só ao público, mas também aos autarcas.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Eu acho que sim. Se eles forem potencializados, são suficientes para dar respostas. Agora, têm que ser potencializados.

E não têm sido?

R: Se calhar não têm sido no todo. Não é? Todos sabemos que... ainda é preciso limar muitas arestas.

Qual é a sua opinião sobre isso?

R: É assim. Acho que passa primeiro pelos próprios funcionários. Eles necessitam de muito mais brio profissional, empenho, zelo e depois a formação. Também a formação. Penso que muito no Município de... a formação.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Portanto, para mim a formação é um todo o funcionário. É a fonte onde o funcionário vai beber. Se o cristão não pratica, não é cristão. Isso quer dizer que se um escritor não escreve, também não é um bom escritor ou se não lê perde qualidade. Portanto, somos obrigados a beber... se um professor não lecciona....

Como vê a formação na potencialização dos funcionários que já referiu?

R: Como é que pode... indo, se calhar, ao encontro das necessidades de cada posto de trabalho. O funcionário que desempenha determinado... eu com a formação aprendi muito... porque há muitas

coisas que nos escapam e é na formação que nós conseguimos limar as arestas e conseguimos fazer seja o que for. É na formação que... é assim... se não estamos na vida académica, vamos continuar a ser estudantes. Os profissionais vão continuar a ser estudantes. Embora não estejam na escola, têm que ser eles a procurar. Se não há formação, eles têm que a procurar de qualquer forma, senão não é um bom funcionário. Nenhum funcionário que não estudo pode ser um bom funcionário. Ou, então a vida dele será sempre atender o público e fazer sempre uma vida rotineira. De facto, não me parece que seja... neste momento os desafios do país e do mundo da globalização não pode ficar por aí.

No seu posto de trabalho sente esses desafios?

R: Se sinto! Acho que é necessário formação e eu não tenho dúvidas nenhuma.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: É assim... eu acho que é muito pouca. É muito, muito escassa. É assim... eu, aquela que tenho sempre a potencializei. Acho que foi sempre uma mais valia. Agora, acho que é muito pouca.

Porquê?

R: Porque há uma necessidade de mais. Eu não vejo muitos funcionários ir fazer formação há muitos anos. Eu própria já não faço há dez. É sim... é claro que foi fazendo aquelas formações do GSE, mas são pontuais...

Portanto, considera que é pouca a formação disponibilizada?

R: É pouca. Não tenho dúvidas nenhuma. É claro que os funcionários não vão andar todos os dias em formação. Mas, pelo menos, uma vez por ano. Eu penso que todos os funcionários, todos... desde a funcionária da limpeza... se calhar isso dava-lhe mais tacto e mais sensibilidade para as tarefas que desempenham. Para serem mais bem desempenhadas. Nós temos funcionários... pronto... é claro que, se calhar, nem todos os funcionários potencializam da mesma forma a formação. Há aqueles que, mesmo da pouca espremem e conseguem muita e... há aqueles que, se calhar, vão à formação só para não estarem no trabalho. Mas isso existe em todas as entidades, em todos os lugares e em todas as empresas.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Olha é assim. Eu penso que a formação deve ser a nível global, ou sejam, cada funcionário ter um bocadinho de conhecimento mais ou menos da estrutura da empresa. Neste caso, da organização. Porque, assim, por exemplo, quando chegássemos à época de férias... poderia haver rotatividade. Porque há funcionários que até estão a mais e aqui há menos e havia uma maior potencialização dos recursos humanos.

Então, o que é que acha que está a fazer falta?

R: Conhecerem a organização... o papel da organização no meio em que está... portanto a rotatividade. Este funcionário... por exemplo, os administrativos todos... partir do princípio, os administrativos... este sabe fazer isto e se amanhã um funcionário falta neste sector, eu posso contar com ele para ir para ali. Tem de dominar tudo... conhecer todo o processo, senão não há organização que funcione.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Eu acho que se tem de fazer um levantamento mais exaustivo. É assim, tu já tentaste fazer isso. Mas, se calhar, não foste bem entendido. Não é?

Concorda com esse processo?

R: Eu concordo. Eu concordo que deve ser feito da forma como está a ser feito. Mas, pronto, tem que haver um maior empenho e, ou seja, nós também temos funcionários de várias categorias. E há alguns que precisam de... vamos dividi-los em grupos. Há os administrativos, há os coordenadores, há o pessoal externo e ver onde eles falham. Fazer, por exemplo um levantamento onde o funcionário de facto...porque é assim, ninguém é mau. Às vezes não é bom, porque não tem oportunidades e darmos oportunidades às pessoas. Portanto,... é preciso potencializar as pessoas que falham. Eu ia procurar as falhas para potencializar o funcionário... por exemplo, aos reclusos a sociedade procura dar-lhes uma oportunidade. Não é? E, às vezes, há funcionários que, se calhar, até ... se lhes surgir uma oportunidade diferente, eles conseguem se melhores.

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação?

R: portanto, eu acho que já disse tudo. Acho que tudo o que disse é aquilo que penso e penso que já disse.

TÉCNICO SUPERIOR 1 (TS1)

Percurso académico:

R: Comecei a escola primária na freguesia de ... como sabes. Depois... até ao 6.º ano, estive aqui na preparatória. Depois foi estudar para o Liceu Sá de Miranda, entretanto, no 10.º ano interrompi os estudos... falta de dinheiro...não é...aahh. Depois, em 1991 fui fazer o Curso de Administração Autárquica. E... depois, se a memória não me falha... em 2004, 2005 ... fui fazer o Curso de Relações Internacionais. Desde há dois anos esta parte, estou a fazer o Mestrado em Administração Pública, que agora pedi uma prorrogação do prazo para entrega da dissertação, não é..., é mais ou menos isto.

Porquê este percurso académico mais recente?

R: Eh pá, tem a ver não mais que uma valorização profissional, mas nós sabemos que, nos dias que correm, há uma grande necessidade das pessoas se valorizarem, também, para efeitos de... do trabalho que a gente exerce a nível profissional. Existe essa necessidade. Que é para nós quer para a própria entidade, não é...

A formação superior tem interesse aqui para o seu posto de trabalho?

R: Tem.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Tem mais a ver com a questão da gestão do programa, nomeadamente a questão do controlo dos processos. O programa... o chamado GSP e também, agora, com a questão da qualificação dos Serviços, não é?

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Na nossa Divisão ou no computo geral? Eu penso que não. Penso que não. Eu penso que há escassez de pessoal em determinadas áreas, não é..., nomeadamente, técnicos superiores em determinadas áreas que são fundamentais para que os Serviços, internamente, funcionem com outra dignidade.

Que tipo/áreas de formação?

R: Estamos a falar ... por exemplo.... hoje, como sabes , os projectos são executados por equipas multidisciplinares. Os Planos Directores Municipais também compreendem equipas multidisciplinares. Se a Câmara tivesse, portanto, técnicos à altura, nomeadamente arquitectos paisagistas, etc... não teria necessidade de entregar a elaboração da revisão do PDM a uma equipa exterior ao Município. Não é...?

Nas áreas em que já tem recursos humanos qualificados são adequados?

R: Isso tem um carácter muito subjectivo... porque... eu penso que os já existentes, de facto, tenham já feito um bom trabalho, mas em termos de chefias... há aqui alguns sectores que deixam muito a desejar. Estou a falar particularmente em termos de Divisão de águas e saneamento... que acho... que é uma Divisão que não funciona muito bem. E acho que isso tem a ver com uma questão de chefia. Não é?

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios...desses *handicaps*?

R: A formação contribui sempre. Não é? Até, porque.... há aqui uma questão que tem a ver... toda a gente sabe que está sempre diariamente a sair legislação nova, portanto... sempre alterações. Não é... aos diplomas que se encontram em vigor e... a formação é sempre essencial, porque o funcionário

que, hoje, não esteja dentro das normas legais e regulamentares que estejam em vigor, portanto..., não consegue, perante o Município, portanto...dar uma resposta rápida e eficaz. Não é? É preciso haver aqui eficiência e rapidez nos Serviços. Portanto... para isso... é preciso estar preparado e a formação é essencial.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: A formação no Município a que nível?

A formação que é ministrada no Município por entidades externas, isto é, toda a formação a que os trabalhadores têm acesso, pelo Município?

R: A que questão que se passa a esse nível é que... todos nós sabemos que a maior parte da formação, neste momento, tem a ver com protocolos, penso eu, que existem entre a Câmara e a TecMinho e, portanto... e às vezes encontram-se formadores que não são os mais adequados. Não é? Portanto... também tem sido um bocado...

Porquê?

R: Porque essas Entidades tendem a contratar pessoas que muitas vezes não têm experiência a esse nível. Agora... o que me parece, é que há aqui outras questões que são mais problemáticas e que têm a ver essencialmente com o seguinte... tem a ver com a questão de ordem financeira financeira, porque às vezes se diz que os funcionários não vão fazer formação... mas o que acontece não é propriamente isso. É, porque, hoje... hoje, as entidades privadas ou até entidades de carácter público que fazem... dão formação, portanto... levam muito dinheiro. E quando o Município diz que o funcionário deve fazer formação, depois acontece que há formações que chegam aqui e... os preços são exorbitantes, de facto, portanto... mas, certo é que...que é necessário... torna-se necessário que os funcionários façam formação.

Esses aspectos negativos têm a ver só com o perfil dos formadores?

R: Não só. Tem a ver com formação, portanto...era isso que eu ia referir e depois esqueci-me. Tem a ver com os formadores, de facto, como alguns... ah, porque, quem vai a N formações, como é o meu caso, portanto... tenho-me deparado com isso. Mas também há outro problema que tem a ver com a escassez de tempo, isto é, as formações são dadas num prazo muito curto, portanto, e... e há matérias que merecem ser discutidas, portanto, num prazo mais prolongado, porque às pás nas tantas corremos o risco de ir a uma formação dois ou três dias, onde não se aprende rigorosamente nada. Ou... onde não se tire as dúvidas que se tem ou até se fica com mais dúvidas.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: É fundamental. É um papel fundamental. Quer dizer... a formação...

Qual é esse papel que pode identificar aqui no Município?

R: A formação na gestão dos recursos humanos... eu acho que, quando uma câmara pretende certificar os Serviços, portanto... que é o caso... quando há cada vez uma maior exigência por parte do Município e as pessoas, hoje, estão cada vez mais dentro dos assuntos, portanto... eu penso que a formação nessa área... é fundamental... é extremamente essencial e... parece-me que é de todo necessário que se aposte cada vez mais nesse âmbito.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Levantamento de necessidades internas... mas o processo efectuado por quem?

Como tem sido feito esse levantamento de necessidades no Município?

R: Ora bem, já se tem feito algum levantamento, aliás tens sido tu o mentor disso... não é? O que acontece é que vamos voltar ao mesmo. Não é? Todos nós sabemos que temos falta de recursos humanos e meios técnicos e... e temos sempre o mesmo problema ... o problema financeiro. Portanto... nós sabemos que há extrema necessidade de ... de... se informatizar os Serviços a outro nível... que não este... não é? Mas, por uma questão financeira a Câmara, portanto... de momento, não pode ... agora, sei que aqui tem havido uma grande preocupação, como eu disse... e, isso tem partido de ti, uma preocupação em saber quais são, de facto, as falhas existentes nos Serviços. Não é?

E tem correspondido às expectativas, tendo em conta a oferta formativa que é facultada com base nesse levantamento necessidades?

R: Tem. De certa forma, tem.

TÉCNICO SUPERIOR 2 (TS2)

Percurso académico:

R: Em 1996, entrei na Universidade do Minho em Geografia. Acabei em 2000. Depois, em 2001, entrei no Mestrado em Planeamento e Projecto do Ambiente Urbano na Faculdade de Engenharia e Arquitectura do Porto. A parte teórica acabei-a em 2002 e, depois, suspendi a matrícula até 2005. Em 2005, defendi a Tese de Mestrado em transportes públicos.

Quais são os actuais grandes desafios do seu Posto de Trabalho?

R: Igualdade em melhorar o que normalmente aquela Divisão não tem, nomeadamente a questão da justiça... eu acho que a Divisão do urbanismo tem um mal e... tem muita influência política, como todos os outros sectores, mas lá... acho que é pior, porque raramente é tratado o mesmo assunto da mesma forma. E, conclusão... isso, em termos de qualidade e de serviço é muito mau, porque ao saber que o meu vizinho fez sem qualquer licença, eu tenho que fazer porque o outro se queixou de mim. Isso não é justo... não é adequado. Em termos pessoais, tentei sempre que possível não me meter no sistema... não entro em shows... e, daí também um bocado... sentir-me perseguida e prejudicada, porque sei que não é por aí que sobem ou que são as pessoas promovidas. Mas, dou-me bem com a minha consciência e é o que eu quero. Em termos profissionais, tenho a noção de que é muito difícil eu crescer mais, e isto... me põe um bocado... com dúvidas... não é? Eu dei aulas na Universidade do Minho e gosto de dar aulas, só que... só que a possibilidade de ficar cá, fez com que eu abandonasse um bocado a parte académica. Se me dessem a opção, de facto, de continuar, eu continuaria. Gosto muito de dar aulas. Aqui tem outra parte, que é a do contacto com o povo e a sensibilização das pessoas... por que é que não podem construir num sítio, em detrimento de outro... seguir políticas de ordenamento do território e de desenvolvimento do território, porque, às vezes, as pessoas não sabem por que é que não se pode construir à beira de um ribeiro ou por que é que não se pode construir num monte... portanto, essa parte dá-me pica... gosto. A frustração é quando vejo injustiças. Pronto, sei que as pessoas não são tratadas da mesma maneira.

Mas a Divisão e o seu Posto de Trabalho debatem-se com desafios que lhes são colocados actualmente?

R: São. Mas, depois a nível político... as coisas são paradas... é muito mais visível, porque agora com o sistema informático, qualquer erro que antigamente era detectado... aí alguém parou com o processo, porque ninguém sabia dele... agora, não é possível, está lá no sistema há 400 dias parado ... o que é que se está a passar? Não é? O que falha aqui é, talvez, a chefia não ser uma chefia activa. Ele só reage depois do problema aparecer. Não faz... Tem um sistema informático e, pelo menos de mês em mês, ver como é que estão os processos, quais os que estão insertos, porque é que estão atrasados e fazer melhorias ao sistema... até porque, agora, vamos avançar com o Sistema da Qualidade e isso vai nesse sentido, mas ...pronto. Não sei se é por inércia ou porque não está para aí... ou porque não tem formação ... ou porque não convém ...pronto... essas coisas. Mas, fora isso gosto daquilo que faço.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Acho que estamos com défice, no sentido de ... e estamos a violar a lei. Neste momento, porque um projecto de arquitectura só pode ser apreciado por um Arquitecto e nós não temos nenhum Arquitecto na Divisão do Urbanismo. Portanto... até agora ... o chefe tem a noção do problema, mas não tem... não tem tentado resolver. Não sei se, porque poderá eventualmente perder o poder que tem como chefe de divisão... para aparecer uma pessoa nova que tem uma valência que ele não cobre... acho que ali era urgente ... alguém da arquitectura a esse nível. Em termos administrativos... eles funcionam bem. O problema é a organização do trabalho... todos fazem de tudo... e, isso, passa por depois... em termos de produtividade não terem número suficiente. Eles têm muito trabalho... o problema é que não

está organizado. Espero eu que, com o balcão único isso melhore e eles passem a ter as tarefas bem definidas. Um só dá entradas, outro passa... e aí as coisas comecem a... mesmo assim... acho que... em termos administrativos acredito que, com o *Front Office* fica resolvido. Tecnicamente é urgente a parte da arquitectura na Divisão do Urbanismo, até pela qualidade do Urbanismo que temos no Concelho... não é? Já se vê que os projectos não estão a ser apreciados como deviam. Hoje em dia, quer-se manter uma traça ou quer-se manter um... por exemplo, no PDM, vai-se falar de perfis e rua... por exemplo, se eu tiver uma rua predominantemente rés-do-chão e andar vai haver um a fachada tipo, que terá de ser mais ou menos preservada. Se o Arquitecto... se não teve ninguém com esta sensibilidade... o princípio do PDM, que é tentar preservar naquelas aldeias o perfil dominante... vai por água abaixo.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios...desses *handicaps*?

R: Muito. Se pusermos um administrativo a olhar para um projecto de arquitectura, pode aparecer uma fachada às riscas azuis tipo Aveiro e diz sim senhor... concordo. A informação tem tudo a ver com a melhoria do serviço e com aquilo que melhor prestamos. Isto na Divisão em que estou inserida. Por outro lado, também, quem tem formação, normalmente, tem uma visão mais abrangente dos problemas... não vê aquilo a curto prazo... há, vamos deixar o muro 5 m e, depois, a seguir o caminho é para ser ampliado e o muro vai abaixo... portanto... as coisas têm que se vista... ou melhor... definem-se prioridades de intervenção em Aldeias Típicas e a seguir aparece uma casa cubista... toda modernaça ... que estraga tudo ... se for uma pessoa que não tenha esta sensibilidade e esta estratégia de desenvolvimento ... as coisas acabam por ser prejudicadas. Portanto, a formação é fundamental.

Mas olhando para a formação contínua, que é ministrada neste Município, qual é o seu papel? Que contributo ela pode dar?

R: Muito importante. Por exemplo, se ele não tiver noção de que aquele requerimento... ou se é mal preenchido,... a seguir, o técnico não vai conseguir interpretar e o processo volta para trás. Portanto, é uma não conformidade. Acho que, pelo menos, ao nível da qualidade tem de haver mais formação, para eles entenderem que um requerimento deve ter aqueles ramitos todos... o motivo, porque é que a pessoa requer. Deve ter a morada completa, porque senão o correio também não... Portanto, é importante ter a formação, mas eles não têm tido a formação adequada, ou seja, a formação que eles têm e que eles procuram... isto também, na minha opinião, tem a ver com a própria chefia... não é... é a formação de mudança de legislação, pura e simplesmente. Sempre que muda a legislação, tentam então procurar formação na área... até o próprio chefe tenta, não é... só que... por exemplo, na qualidade... há legislação que pode mudar, mas o importante é que os princípios e como se faz ... é que seja respeitado. Eu acho que o Plano de formação na Câmara deveria ser mais ... mais formação contínua e... mesmo interna... não formação externa. Porque as necessidades que eles sentem ... por exemplo, quando entrei aqui em 2005., tive técnicos administrativos que, com o computador à frente, nem sequer abrir o Word sabiam... nem ligar o computador. Eles, tudo o que sabiam naquele momento, em 2005, era do... tentativa erro. Isto é grave... porque, nem se imagina as potencialidades que pode ter um programa Word ou Excel. Só utilizam aquilo mecanicamente ... , porquê?... ou se houve formação, nunca foi aplicada à Divisão do Urbanismo. Foi uma formação de como fazer contas no Excel... é capaz de nunca terem visto as potencialidades aplicada. Acho que falha aí... o resto... eles vão tendo sempre formações naquilo que lhes faz falta...excepto nessas questões mais específicas que acabamos por ser os Técnicos que vamos lá ajudar e tal... até um simples encravamento de uma impressora, eles ... como não têm um mínimo de formação... agora até já vão tendo e vão vendo... mas, eu acho que deveria haver mais formação nesse sentido... para eles não bloquearem por... por exemplo... o que aconteceu no GSP, foi positivo. Foi apresentado um programa, tiveram uma formação e depois tiveram uma consultadoria durante e quando foi lançado... as pessoas ainda tinham

acompanhamento e, hoje, não há ninguém que não trabalhe com aquilo. Já atrás não era assim. As coisas iam aparecendo feitas e as pessoas não sabiam como e... pronto... e lá se ia resolvendo.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Como é que eu hei-de dizer. Há muita formação fora. Interna, acho que não há assim... formação no sentido de haver um plano. De haver necessidades, do que é que as pessoas precisam... do que é que sentem mais dificuldades... acaba sempre por ser a Associação de Municípios que ou a Associação do Cávado que vai fazendo formações, mas que depois não se adaptam às necessidades reais do funcionário.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Portanto... eles não vêem a formação como uma forma de progredir. Eles vêem a formação como uma forma de facilitar o trabalho que eles fazem. Eles não as vêem... também já são pessoas com 20 anos de casa... Eles só vêem a formação no sentido de cumprir um patamar, manter. Mas não vêem... se eu tirara aquela formação ainda posso fazer isto, aqui... acho que o problema das formações... mas isso é geral... a formação de desempenho e, depois, não haver o *feedback*. O que é que elas aprend... o que é que elas levaram para o local de trabalho. O que é que melhorou no local de trabalho. E é aí que falha. Mas, isso, em todas as formações é um pouco assim... ou porque não se adaptam às reais necessidades ou porque foram feitas tão gerais, que as pessoas não vêem qualquer aplicação no dia-a-dia.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Isso acho que tem funcionado. As pessoas vão pondo aquilo que sentem necessidade e tal. O problema ... é depois o plano, ou seja, as pessoas até sentem necessidade de ter uma formação em Corel, mas, depois, não há formação em Corel, por exemplo. Que depois aquilo é feito em pacotes, por empresas, em funções de outras necessidades de outros municípios e... Concelhos pequenos como o nosso, de certeza, pelo n.º de inscrições, ficamos sempre... ou temos a sorte de ter escolhido necessidades que são comuns a outros municípios e tudo bem, ou senão, paciência. Eu lembro-me de numa altura que uma... (Administrativa) estava interessada em fazer um em dactilografia... por causa de fazer ofícios, etc. ... Ela demonstrou muito interesse naquele, porque é o dia-a-dia e era capaz de aprender coisas novas que ela não sabia e o curso nunca avançou. Eu acredito que haverá outros administrativos com as mesmas necessidades... ou que ninguém teve talvez a coragem de pôr... ou senão... ou viram aquilo tão banal que... mas... neste caso a interessada achou bastante interessante saber mais sobre aquele assunto. De facto é que não houve essa formação. Agora, por que não fazer uma formação vocacionada para ... até pode ser que possa aparecer mais cinco casos ou que tiveram vergonha de pôr lá que não sabiam de fazer cartas. Mas era uma necessidade daquela funcionária. ... Muitos até trabalham no GSE e põem aqueles códigos e nem sequer sabem... alguns deverão saber mas... qual é importância de ter aquele código ali ... evitar perdas de tempo nos arquivos... Se houvesse formação, as pessoas valorizam essas coisas, mãos do que valorizam no dia-a-dia. Isso mais a nível administrativo. A Nível mais da parte onde eu trabalho, que é a questão da gestão dos solos. Hoje fala-se muito de perequação .. de contrato-programa com particulares, que são parcerias público como própria urbanização programada. Não havendo formação nisto, os meios técnicos não estão minimamente sensibilizados para depois proporem ao proprietário uma programação de urbanização programada, em vez de terem loteamentos isolados que depois vão ao cull-de-sac , que não ligam com nada e... pronto. O problema de facto ... eu tenho a noção teórica ... na prática, nunca houve um curso como fazer contratos-programa ou contratos part... não é... será porque ainda é pouco conhecido, é uma lei recente... a Associação de Municípios vem... mas não estava lá na lista, por exemplo... e eu acho que, cada vez mais, vai-se colocar porque os particulares sozinhos não vão ter capacidade e as Câmara vão ter que ter uma atitude mais pró-activa e criar espaços urbanos mais harmoniosos... não

é... essa é a tendência da Europa... vai ser tendência cá, daqui a 20 anos, mas... e ao não haver formação...

Falaste numa lista, como é que é feito esse levantamento de necessidades?

R: O que me chegou à mão foi uma lista de cursos e se estaríamos interessados em participar ou não em participar nelas... Não me lembro direito se tinham a proposta... não... era mais um conjunto de cursos e as pessoas se estivessem interessadas... é isso... se as pessoas estariam interessadas ou não.

Qual é a sua opinião?

R: Acredito que quem tratar essa informação é muito mais fácil, porque já tem aquilo e só conta quantas pessoas ... agora, isso não permite é ver as necessidades reais ou não, porque há pessoas que até também nem sequer sabem o que é que precisam... a situação ainda fica pior, porque podes ter inquéritos respondidos a cego... a branco. Tem vantagens e tem desvantagens. Ficaria mais rico, talvez se deixarem o inquérito aberto... as pessoas colocarem aquelas necessidades que têm no dia-a-dia, no trabalho que têm. Há outro risco... há.. mas...

DIRIGENTE INTERMÉDIO 1 (DI1)

Percurso académico:

R: Pronto, não vou na escola primária. O meu ensino secundário foi feito em Braga, em dois estabelecimentos de ensino: No Liceu Nacional Sá de Miranda e, depois, na segunda parte do Secundário, no Liceu D. Maria II. Pronto, aí conclui o meu segundo ano do curso complementar e, depois, tive que fazer o famoso ano propedêutico. Portanto, apanhei o último ano do ano propedêutico, que fiz a expensas minhas, frequentando um centro de explicações e estudando em casa. Depois disso, candidatei-me à Universidade. Portanto, fui admitido na Universidade do Minho e tirei a Licenciatura em Administração Pública Regional e Local. Depois, matriculei-me na Licenciatura de Gestão de Empresas, mas depois, por motivos de ordem da minha vida particular tive de desistir...faltam-me oito cadeiras para terminar essa licenciatura. Depois, fui fazer um MBA em Estratégia Empresarial, num Instituto Francês de Gestão... pronto, resumidamente, o meu percurso académico é esse.

Quais são os actuais grandes desafios para a sua Unidade Orgânica?

R: Os grandes desafios da Unidade Orgânica, portanto, neste momento, em termos de curto prazo, são a conclusão do Projecto de Modernização Administrativa que me foi confiado e que avancei. Em termos de médio prazo, isto é, estando esse projecto em velocidade cruzado... pronto... o objectivo será... como se foi dizer... será mantê-lo, assegurar a sua estabilidade, a sua estabilização.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Sim, acho que de uma maneira geral aqui no Município, acho que sim... acho que dispomos aqui de recursos humanos... há uma lacuna que toda a gente sabe, inclusive o sr. Presidente, que é na área informática. Acho que de facto precisávamos um Engenheiro Informático, mas quanto ao resto, de uma forma global, acho que sim. Acho que estamos relativamente bem apetrechados

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: Ora bem. A formação é sempre importante para o profissional. Não é? E, nomeadamente aqui para os profissionais do nosso Município, porque como você sabe, têm uma média de idade relativamente baixa. Portanto, a formação é encarada como um factor de valorização profissional e, para além disso, também acho que deve ser encarada como um factor de valorização pessoal. Disso não tenho dúvidas também.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: É assim... a nossa estratégia tem sido ao longo de todos estes anos de fazermos maioritariamente a nossa formação naqueles pacotes que foram aprovados na antiga Associação de Municípios (...), não é. Esporadicamente, quando não encontramos aí nenhuma resposta com que nos debatemos de momento e no curto prazo, procuramos outro tipo de identidades. Pronto. Acho que sim, acho que a formação que vimos fazendo tem qualidade.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Ora bem. Sem formação não há... diria eu... sem formação não podemos falar em recursos humanos, nem muito menos em estratégia de recursos humanos. Não é? Portanto, a formação é fundamental, é um vector fundamental, um pilar base de qualquer estratégia de recursos humanos.

E neste caso em que medida?

R: Por exemplo, na racionalização de... de recursos internos... de recursos que já possamos dispor. Projectando novas áreas de intervenção. Projectando, portando a... a... diminuir lacunas eventualmente existentes e de uma forma dinâmica, como é normal, se vão recorrendo ao longo dos tempos. É por aí.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Aqui no Município, portanto, pelo que conheço o processo de levantamento... o diagnóstico de necessidades... sim, acho que sim. O diagnóstico de necessidades é um trabalho que está a ser levado a efeito... aliás, creio que é uma peça chave no nosso processo de certificação de Serviços...e é tecnicamente válido.

É essa a sua opinião crítica daquilo que tem sido feito ao longo dos tempos?

R: Acho que sim. Daquilo que eu conheço acho que sim. Acho que é um processo que tem sido bem conduzido e que é tecnicamente válido.

Há algo mais que queira acrescentar no campo da formação?

R: No campo da formação... bom com quase 24 anos de serviço também já vou procurando agora um pouco esquivar-me à formação... estou a brincar ...bom, acho que fico por aqui.

DIRIGENTE INTERMÉDIO 2 (DI2)

Percurso académico:

R: Frequentei a escola primária da Sé. Depois ingressei na Escola Preparatória André Soares, Depois, no 7.º Ano fui para a Escola Carlos Amarante até ao 9.º. Depois fui para Escola Secundária D. Maria II para seguir a área de Humanísticas. Em 1993, entrei na Universidade do Minho, no Curso de Direito, acabei em 1998. E tirei uma pós-graduação em 2006, na área do Direito das Autarquias Locais e do Urbanismo.

Quais são os actuais grandes desafios da sua Unidade Orgânica?

R: Actualmente, a nossa Unidade Orgânica confronta-se com um enorme desafio. Acho que estão criadas grandes expectativas sobre esta Divisão. Acho que a ideia é dar-lhe as competências que sempre teve, mas que estariam um bocadinho adormecidas. Esperam da Divisão Administrativa e Recursos Humanos que acompanhe todo o processo de mudança e de modernização administrativa que se quer implementar na Câmara Municipal, a par de todos os projectos que fazem parte da política municipal do Órgão que está cá. Esperam que trabalhemos, que sejamos dinâmicos, que inovemos e que estejamos à altura.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Acho que sim. É só uma questão das pessoas serem um pouco mais metódicas e mais organizadas, porque temos gente... temos aqui recursos humanos qualificados quanto baste em todas as áreas. Acho que é uma questão de as pessoas se organizarem melhor e se dedicarem àquilo que é necessário, porque recursos humanos qualificados existem, administrativos existem. Acho que só há uma falha ao nível dos assistentes operacionais. Penso que agora podemos colmatar com a entrada de 10 novos colaboradores. Portanto, a nível interno acho que temos, ultimamente que nos sacrificar um bocadinho mais, mas acho que é tudo uma questão de método. E, no que à Divisão Administrativa concerne, com a entrada de dois novos elementos, acho que temos todas as condições para superar o desafio.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: A formação abre horizontes. Faz com que tomemos a consciência que temos muito para apreender. Acho que é um complemento à prática que temos no dia-a-dia. Pode aperfeiçoar a prática, mas ... não podemos estar sempre pendurados na formação. A formação complementa um trabalho individual todos os dias, no sentido de nos aperfeiçoarmos cada vez mais nas tarefas que nos confiam. Não só nas tarefas, mas que nos obriga pensar, a programar, a planear, a inovar. Essencialmente é isso.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Não é uma opinião muito favorável. Portanto, a formação a que eu assisti, só uma que foi ministrada no INA é que superou as minhas expectativas. Todas as outras, acho que ficaram um bocadinho à quem, pelo menos até à data em que eu frequentei. Não estão muito consonantes com as exigências da nossa actividade. Ficam sempre um bocadinho à quem, porque os formadores, muitas vezes, não têm experiência na área das Autarquias. São teóricos, são docentes, são universitários e, por muito que saibam, falta aquela parte prática que nós temos e que queremos aperfeiçoar com a teoria que eles têm. Acho que nesse aspecto deveria haver algum reforço da qualidade.

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: É assim. Entendo que a formação não pode ser só técnica. Tem de ser uma formação humanista. Compete-nos a nós dirigentes, muitas vezes, incutir isso nos colaboradores. Procurar que a formação também tem essa parte referente à cidadania, ao espírito de trabalho em equipa, às estratégias de

liderança. Acho que a formação, nesse aspecto, se for bem aplicada, se for bem estruturada, se for bem escolhida e conduzida, poderá ser um elemento muito importante ao nível da gestão dos recursos humanos.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Ai! Esse processo tem sido um processo difícil para quem o faz, que me parece bastante... é um processo ambicioso, que precisaria é da colaboração de todos. É um processo que tem tudo para ter êxito. A pessoa que o faz é extremamente competente. É extremamente responsável. Vê-se é confrontado com a falta de colaboração das outras Unidades Orgânicas. Fora isso, acho que tem sido um processo rigoroso e importantíssimo.

São esses os únicos vieses que vê nesse processo?

R: Sim essencialmente a falta de colaboração.

Há mais alguma coisa que queira dizer sobre a formação no Município?

R: Quero dizer... tinha-me esquecido. Assiste-se a um fenómeno aqui na Câmara de... em que os colaboradores fazem por se qualificar cada vez mais, tirando cursos universitários e favorecem sempre a organização. Não só porque temos cada vez mais pessoas qualificadas e às quais podemos recorrer. Em vez de recrutar externamente vamos recorrer as essas pessoas para responder a esses tais desafios com que somos confrontados todos os dias, diariamente, não só pelo Órgão Executivo, mas pelas entidades externas, pela legislação, pela descentralização de competências. E, por outro lado, essas pessoas que se qualificam, penso que servem ... constituem um grande estímulo. São factor de motivação para os restantes colegas, porque parece que os tira um pouco do marasmo em que caíram. Dão-lhes novas competências. Ajudam-nos. Transmitem-lhes, se calhar, alguma informação, alguma competência que, entretanto, tenham adquirido e isso terá resultados consideráveis. Não só no dia-a-dia, mas a nível do SIADAP também. Em que as pessoas são avaliadas pelas competências, que desenvolvem. São obrigadas a pensar quantas vezes a criar. E penso que essas pessoas que se estão a qualificar têm sido fortes factores de motivação e de ajuda.

DIRIGENTE POLÍTICO (DP)

Percurso académico:

R: Sou licenciada em ensino de matemática e, actualmente, estou a frequentar o último semestre na parte curricular do Mestrado em Gestão das Organizações – ramo Gestão Pública.

Quais são os actuais grandes desafios do Município?

R: Na área da educação o principal objectivo do Município é garantir as competências que são transferidas pelo Ministério da Educação. Por isso, daquilo que são agora as obrigações dos Municípios em matéria de educação, por via desta transferência de competências e destas obrigações, o Município pretende fazê-las da melhor forma possível, sendo que a melhor forma possível é concretizando e operacionalizando o projecto que foi elaborado para o Município e que se chama Carta Educativa. Isto numa questão mais macro, com a construção dos Centros Escolares, com a requalificação de todo o parque escolar até ao primeiro ciclo. Em relação às EB2,3 a gestão também do equipamento, tentamos fazer da melhor forma, mas que estamos sempre à espera que a intervenção seja feita pelo Ministério como havia fora previsto no protocolo estabelecido com a Direcção Regional da Educação. Na Escola secundária não temos ainda qualquer intervenção...por não ser também de escolaridade obrigatória. Veremos o futuro. É previsível que tenhamos no futuro...mas, depois garantir, para além das questões físicas, que todas as questões mais relacionadas com o dia-a-dia das crianças sejam asseguradas, quer sejam o serviço de refeições, os transportes, a componente de apoio à família. Se todo esse apoio for dado...se todo esse serviço for prestado com qualidade, eu penso que a Câmara está a cumprir o seu papel. Está a dar as instalações adequadas. Está a prestar os serviços às famílias e às crianças. Depois, a parte pedagógica... a qualidade do ensino não é uma competência da Câmara Municipal, mas está cometida ao Agrupamento, porque... toda a parte do software que envolve toda a educação é com eles. Por isso, em relação aos currículos dos professores não vamos vê-los e nem podemos. Temos é que garantir as melhores condições para que eles operacionalizem o ensino da melhor forma. Sendo que, na maior parte dos casos, fazemos muito mais do que aquilo que é obrigatório por lei, porque está tudo tipificado... as ajudas que temos de dar em termos sociais, quer seja para a alimentação, quer seja para os transportes, quer seja para a acção escolar, nomeadamente em livros. Nós vamos sempre com um pouco mais do que aquilo que é obrigatório, porque achamos que estamos aqui para prestar os serviços... e os serviços... não nos limitamos a prestar os mínimos obrigatórios. Achamos que as famílias merecem um pouco mais da nossa atenção. Merecem toda a que nós podemos dar ...a toda a gente as melhores condições. Mas, mediante aquilo que está definido pelas necessidades das famílias, nós tentamos priorizar a intervenção social. Isto na área da educação.

Em relação à cultura e sendo que em relação à cultura o orçamento não tem a mesma dimensão, temos um grande projecto para estes próximos tempos que dentro de dois anos estará concretizado e que é a Biblioteca Municipal. Acho que não podemos deixar passar este mandato sem pensar nisto. Em relação a tudo o que tenha a ver com a promoção de eventos culturais, estamos a agilizar com as associações e as escolas sempre a melhor forma de promovermos eventos culturais, animação cultural, no fundo, no Concelho. Há quem não goste muito deste termo, mas a cultura também é animação cultural...também é direccionado ao grosso da população. Não é? As pessoas não podem pensar... eu acho que a cultura são todas as manifestações sociais que ditam toda uma tradição de um povo. Por isso, a cultura não está só na literatura, nem na pintura, nem na escultura, nem em tudo o que é mais erudito. Também está aí. Mas na realidade em que vivemos em...eu acho que passa muito mais por darmos ênfase àquilo que as pessoas têm interesse e gostam de ver, e promovermos essa actividade. No que respeita à cultura, nós temos em marcha um processo para a criação... para a valorização de dois grandes produtos, porque, em termos de património cultural que são os lenços

de... os bordados de... . Não só em lenços, mas também em toalhas, tudo o que é valor característico da região e a pintura em cerâmica... a decoração em olaria. Podemos criar essas duas grandes marcas... como vamos operacionalizar isso, estamos a deixar isto a cargo de uma associação que já está constituída e que se chama “Valoriza”. E que pretende e que se pretende mesmo valorizar todo o potencial endógeno do Concelho. Para já apostamos nesses dois produtos. Vai ser criada uma empresa de inserção, onde se vai formar e se vai produzir muito desse material, tentando ao mesmo tempo integrar socialmente pessoas que estão menos ajustadas e com menos recursos em termos académicos para integrar o mercado de trabalho. É potenciar aí a criação do próprio emprego e ao mesmo tempo criar um espólio destes produtos para que se crie uma rede comercial e eles se tornem vendáveis. Temos já protocolos averbados, até porque ainda não temos o produto para começar a distribuir, com a Aderminho, com a Casa do Minho de Lisboa, que nos vão garantir uma rede de distribuição do produto, para começarmos a implementar e a criar esta marca de... . Que isto envolve aqui algum trabalho de marketing e de design à volta disto e que ainda não está feito, porque não temos verbas, porque a empresa ainda está por criar. Isto em termos culturais. Há também um grande projecto a nível cultural, mas também estamos condicionados pelas verbas, que é a requalificação de um espaço existente no Concelho, que me ficou neste mandato... ficou-me de herança e que foi a Galeria de Informação de A Galeria de Informação de... que é um espaço que temos no Concelho e que temos completamente desaproveitado. E vai ficar ainda mais desaproveitado, porque funciona lá o serviço da UNIVA e vai ser agora deslocado para a Loja do Cidadão...turisticamente não é um edifício que está a oferecer um serviço de qualidade, por isso também não é um Posto de Turismo. Pelo menos não é assim que é entendido por quem tutela área do turismo. Aquilo terá ser aquilo que ... não tem e que precisa de ter. Pode colmatar aí uma falha de um nicho da população que pode eventualmente desenvolver outros cursos até nessa área. Aquilo seria um espaço cultural. Para mim aquilo seria o espaço Sá de Miranda, por exemplo. Eu tinha-o baptizado desta forma e teria uma intervenção... ele teria um programa cultural... já fiz este contacto com pessoas da área e que facilmente me garantiam um programa cultural anual para aquele espaço. Sendo que, todos os meses iríamos variar. Variava entre pintura, escultura e algumas mostras de artesanato e algumas exposições de um tema muito mais diverso. Mas, essencialmente pintura e escultura. Teríamos uma programação para um ano assegurada. O espaço precisa é de ter determinadas condições para se verem determinadas exposições que têm... que exigem pré-requisitos, desde exposição, iluminação, enfim... de outras condições. O espaço está lá. É só requalificá-lo. Não podemos fazê-lo a expensas próprias. Teremos de encontrar qualquer forma de candidatar este espaço. Para este ano o orçamento não contempla isso. Vamos encaixar isto numa candidatura, porque as candidaturas não são financiadas a 100%. Mas para nós assumirmos a nossa quota-parte de responsabilidades nisso, teremos de encaixá-lo no orçamento de um próximo ano. Eu farei todo o esforço para que isso se venha a concretizar. Acho que aquele é um espaço nobre, num sítio privilegiado e queria precisamente que as pessoas aqui em... tivessem certas manifestações que normalmente não são daqui... que teremos de ir a Braga ou ao Porto para ver... e... era bom que viessem para cá também. Certamente que não será o espaço mais frequentado no Concelho, mas eu acho que tem que existir.

Na Acção Social, nós temos tentado fazer a nossa intervenção ... no essencial. Às vezes nela não é visível, mas ela existe. E penso que ... na medida em que nós temos a.... estamos a desenvolver projectos... ainda estão em curso, mas vão ser visíveis em breve. Eu estive há pouco tempo em Lisboa no Conselho Nacional do Voluntariado, vamos criar um banco de voluntariado em.... Vai ser a Câmara vai ser a entidade promotora e, depois, vai tentar criar aqui as sinergias para que uma rede de voluntariado se instale aqui, à semelhança do que acontece noutros municípios e funciona tudo bem. Temos a Associação de Desenvolvimento Local, aquela Associação “Valoriza” que, também na vertente cultural, vai ter também uma vertente de apoio à saúde... que tem uma empresa de inserção...que tem um projecto de apoio à saúde e vai ter também um gabinete de apoio ao emprego. Essa Associação

também tem um cariz social, uma vez que a empresa de inserção, por si só, pressupõe um apoio social. Nós vamos é fazer na área da Cultura... Podemos fazer noutras áreas. Em relação à área social, entretanto, nós continuamos a prestar todos os apoios sociais. Temos um banco alimentar local. Apoiamos todos os meses famílias muito carenciadas, muitas pessoas que não têm o mínimo e nós apoiamos. Os Senhores Presidentes de Juntas de Freguesia fazem a Ponte... analisamos os casos... todos os casos que estamos a apoiar são beneficiários do RSI, que apesar de terem o Rendimento Social de Inserção ainda assim não conseguem fazer face a todas as despesas. Por isso com alimentos ... em género sempre, nós apoiamos as pessoas. Temos o apoio ao arrendamento. Temos o apoio à reabilitação das habitações. Sendo que estamos a substituí-lo com um protocolo que estamos agora estamos a firmar com a Habitat, que é uma Associação Humanitária e que vai permitir a reconstrução de vários fogos em... alguns já estão aprovados, inclusivamente. Só não começaram este ano, porque a Habitat faz sempre as planificações de um ano para o outro. A planificação para 2010 foi feita em 2009 e eles não conseguiram incluir obras em ..., mas em 2011, que já foi feito este ano, nós vamos ter habitações requalificadas pela Habitat no nosso Concelho e, eventualmente, construções de raiz também no nosso Concelho, feitas pela Habitat, que vão beneficiar as pessoas do Concelho e que será mais profícuo do que o apoio em materiais de construção. O que tínhamos até então, era ... apoiávamos as pessoas na compra dos materiais de construção, mas, depois, as pessoas não tinham dinheiro para realizar a obra, porque às vezes os materiais de construção não era o mais caro... o mais caro acaba por ser a mão-de-obra. Por isso, em termos sociais continuamos a dar esses apoios. Continuamos a apoiar os alunos que estudam no ensino superior e que não têm condições de o fazer. Continuamos com as bolsas de apoio ao ensino superior. Continuamos a fazer o apoio social aos alunos para o ensino obrigatório, quer seja no subsídio de transporte, quer seja em materiais quando nos é solicitado. Temos um grande projecto... também para a nossa Associação, na área social, que é a intervenção junta da área da deficiência. Não existe em... resposta para a deficiência para... a partir da idade escolar. Na idade escolar eles são integrados na Unidade de Apoio Especializados...ficam no contexto de escola, apoiados pelos professores de ensino especial. Mas, no momento em que saem do contexto educativo não têm respostas. Temos jovens que frequentam Centros de Actividades Ocupacionais em Vila Verde e em Braga. Fazemos esse transporte, garantimos que as pessoas continuem a ter essas respostas. Se não é no Concelho, nós transportamos para fora. Dentro dessa Associação queremos criar esta resposta. Depois, temos outros espaços... é só criarmos aqui outras dinâmicas e acordos com a Segurança para termos um CAO em ... se nós conseguirmos levar isto tudo por diante, acho que já temos muito trabalho feito.

Acha que os Recursos Humanos são adequados para enfrentar os desafios que têm de enfrentar?

R: Ora bem, têm sido os adequados, tendo em conta que todos os trabalhos são feitos com muitas restrições em termos de recursos humanos. Não há nenhuma entidade, não há nenhuma organização onde os recursos humanos estejam, se calhar, em número suficiente. Eu queria ter mais técnicos na Acção Social. Podíamos fazer uma intervenção mais personalizada. Eu gostava de ter mais técnicos na área da Cultura, porque poderíamos promover muitos mais eventos sociais... existem Municípios que têm empresas Municipais dedicadas à promoção de eventos culturais. Quer dizer... são recursos humanos que estão afectos. Não temos essa possibilidade... não temos. Agora, atendendo àquilo que é a realidade do Município, atendendo àquilo que é a realidade do orçamento que este Município consegue suportar, tem havido uma grande inquietação a escolher recursos qualificados para as áreas chave. Todas as limitações são visíveis em todas as organizações, mas atendendo ao cenário é possível.

Em que é que a formação pode contribuir para a consecução desses desafios?

R: A formação é essencial, é essencial. Não é? Como é que eu trabalho na área da educação se trabalho com pessoas que não estejam pedagogicamente preparadas para entender a complexidade do

que é uma Escola? Como é que eu trabalho na área da Cultura se eu não tenho pessoas que tenham preparação suficiente para fazer uma animação/divulgação cultural ou, na área social, se as pessoas não estão sensibilizadas e não têm formação técnica suficiente para junto das pessoas perceberem a situação que se passa...as pessoas não são números ... as pessoas não trazem junto delas uma amostragem para percebermos aquilo que elas têm. A área social é muito complexa. Eu tenho visitado desta questão, não vai há tanto tempo assim...eu conheço a realidade a cada dia que passa. Eu já visitei pelo Concelho várias Freguesias. Fui ver muitos casos sociais que fazem perder-nos o sono. Não é? E é muito difícil falar com aquelas pessoas, porque as pessoas têm muitas reservas em expor a sua vida e é normal. E, às vezes, não conseguimos apoiar as pessoas, porque elas não vêm cá pedir o seu apoio... às vezes sabemos por interposta pessoa. Mas alguém na área social tem esta sensibilidade...tem esta capacidade de intervir. Por isso, a formação é uma das áreas que é fundamental.

Qual a sua opinião sobre a formação no Município?

R: Penso que me está a falar de formação contínua ao longo da vida... eu sobre isso tenho uma opinião muito particular. Eu penso que todas as organizações devem ser entidades facilitadoras da formação ao longo da vida. Mas essa vontade não tem que ser imposta. Tem que partir de cada um dos colaboradores da organização em se valorizarem, no sentido de crescerem individualmente e, ao mesmo tempo contribuírem para que a organização beneficie desse acréscimo de informação. Agora, não pode... não deve... na minha opinião... ser a organização... nem a obrigar, nem a referenciar, porque o *Know-how* é de cada um. Eu se me valorizo, o saber acrescentado está comigo, não está com a organização. Um dia que eu vá sair da organização eu levo comigo esse conhecimento. Eu, aqui acho que as organizações têm um papel facilitador. Têm de criar todas as condições. Temos de permitir que as pessoas tenham tempo para estudar. Não podemos impedir que as pessoas progridam. Sendo que aí há uma parte importante de colaboração, de compreensão e de facilitar que as pessoas progridam na carreira. Daí também se recolhem os frutos. Agora, isto em termos de formação, mais do ponto de vista académico. A formação para atingir objectivos muito específicos da organização, essa sim, pode ser facultada pela organização. Agora, por exemplo, fazer u processo de modernização, que implica uma nova gestão do ponto de vista de informativo, eu tenho que dar formação às pessoas sobre isso. Então a organização tem que dar a formação às pessoas que cá estão. E, amanhã, fará outras... se houver outras que as venham substituir. Essa formação penso que é uma obrigação da organização. Do ponto de vista pessoal, para cada um dos colaboradores, em penso que deve ser

Qual o papel da formação na estratégia da gestão de recursos humanos?

R: Essa é uma visão muito genérica da casa. Muito sinceramente, com este tempo que aqui estou, procuro inteirar-me das áreas que me dizem respeito, mas não consigo imiscuir-me nem emitir qualquer tipo de opinião de divisão de obras... não sei qual é estratégia, não sei como é que é gerida. Não sei se as pessoas são as adequadas... não faço a menor ideia. Naquilo que é ... não tenho, se calhar, tantos anos de casa que me permitam ter ao menos alguma opinião daquilo que vou vendo pelo panorama geral que nos é dado, por exemplo, nas reuniões de Câmara, que nos é dado vários temas e fazemos sempre este briefing antes das reuniões. Agora, em relação àquilo que é a minha área, uma área que eu considero abranger... é o que lhe digo... a estratégia para gestão dos recursos humanos está sempre muito condicionada pela verba que isso implica e pelas limitações a que estamos sujeitos. Nós, agora, temos também... por falarmos em recursos humanos temos também o pessoal não docente. Mesmo essa estratégia de pessoal não docente, primeiro não é nossa, porque nós apenas afectamos um número e, depois, está toda ela condicionada, por não podermos admitir mais ninguém. É o mesmo que acontece com o quadro do Município. Tomara eu... que tinha aqui algumas estratégias para recrutar mais duas ou três pessoas em áreas chave... que nos fazem falta. O problema é conseguirmos esse enquadramento. Por isso, por mais estratégias que tenhamos, estamos

sempre muito condicionados com o contexto que temos. A admissão não resulta, porque não é simples de acontecer e... e os recursos são limitados.

Qual é a sua opinião sobre o processo de levantamento de/em formação?

R: Foi feito algum processo de levantamento de necessidades de formação aqui no Município? Não tenho conhecimento... eu, por acaso, venho de outras organizações e, realmente, foram feitos esses processos de diagnóstico de formação... das necessidades que as pessoas sentiam de formação. Se foi feito nesta casa, eu não tenho conhecimento dos dados que se obtiveram a partir daí. Subentendo que seja à semelhança daquilo que já vi acontecer noutras organizações onde estive inserida. Cada pessoa faz... dá, portanto, uma ideia da formação que gostaria de ter dentro da formação que a organização poderá dar. Mas penso que é isso que me está a falar....Nós, por exemplo, onde trabalhei anteriormente, nós éramos convidados a dar sugestões de formação. Nós diríamos... acho que me faz falta este ou aquela formação para realizar as minhas tarefas e depois reunia-se um consenso, mediante esse diagnóstico e, depois, planificava-se acções de formação nas áreas mais prioritárias. Não sei se este diagnóstico já foi feito aqui. Se calhar, eu é que me tenho de penitenciar, porque nunca soube. Não é? Se foi feito, se não. Mas como é dos recursos humanos a área, eu... eu não tenho essa competência... não faço ideia.

Mais alguma coisa que queira acrescentar em relação à formação?

R: Por acaso eu sou uma pessoa muito sensível em relação à formação. Acho que todas as pessoas não devem dar por concluída nunca a sua formação. Eu não tenho conseguido no prazo que eu achava que ia ser possível concluir a minha formação ao nível do Mestrado, Já adiei em seis meses e se calhar vou ter de adiar mais seis meses, por força de me estar a adaptar agora a uma nova profissão. Mas... mas eu penso que concluído o mestrado, mas eu penso não ficar por aí. Mas isto tem que partir de nós. Eu, outro dia li uma frase muito interessante que é “A começar do princípio, o ensino básico até à escolaridade obrigatória é a primeira etapa de formação, da formação ao longo da vida.” E é mesmo, se nós... e a licenciatura é a primeira etapa de formação superior da formação ao longo da vida. Quer dizer, as pessoas estão sempre em evolução constante e já não estamos em tempos de tirarmos uma licenciatura e dizermos ok. Agora eu já fiz a minha licenciatura e já sou o sr. Dr. E acabou para mim e não... não de todo. Agora, o que eu acho é que as pessoas têm que escolher bem a formação que fazem. Eu não penso que as pessoas tenham que apostar necessariamente com a sua formação base, se não estiverem a trabalhar nessa área. A minha Formação ao Longo da Vida tem que adequar-se ao meu percurso de vida. Não faz sentido... eu até posso ser Engenheiro Civil, mas se eu estou a trabalhar em projectos e estou até a fazer essencialmente a parte de desenho ou estou a acompanhar projectos no Gabinete, não vou tirar uma formação, se calhar, em acompanhamento de obra. Quer dizer, as pessoas têm de adequar é a formação. Eu estou a falar... estou a ver o meu caso. Sou licenciada em Matemática. Eu sempre quis estudar mais, porque eu gosto de estudar... não de estudar precisamente, gosto de saber. Mas que me valeria a mim estar a fazer um Mestrado em Matemática ou em qualquer outras das áreas que a mim me dá prazer de estudar. Para quê? Portanto não é a aplicabilidade que eu tenho disto, porque eu tenho de retirar para a minha vida quotidiana alguma coisa. Eu estou a fazer uma formação na área da gestão. Está-me a custar imenso, porque eu não tenho bases para isto, mas eu tenho conseguido e eu vou concluir. Mas... eu acho que as pessoas têm de adequar a formação ao percurso de vida. Esse é o ponto fundamental. Tirar formação só para meter na gaveta pode ser bonito, mas não é profícuo nem para as pessoas nem para o país. Estamos a financiar muitas vezes formação que não vai repercutir-se socialmente. Sendo assim, não tem interesse. Não é? É a minha opinião.