

/ *Governança e Territorialidades. Lógicas e Práticas na Administração Local* é uma obra colectiva que visa contribuir para um debate aprofundado e estruturado em torno de governança e territorialidades, principais práticas e lógicas que têm vindo a caracterizar a Administração Local nos últimos anos. Esta reflexão assume contornos de maior visibilidade e urgência face à recente crise económico-financeira e às recomendações europeias traduzidas na *Europa 2020* quanto ao modo como se pretenderá assegurar a saída da crise e preparar a economia da UE para a próxima década, bem como, em termos nacionais, face aos fundamentos que norteiam o *Documento Verde da Reforma da Administração Local* (2011).

A organização deste livro fez-se em duas partes fundamentais. Na I Parte, "Governança e Planeamento", discutem-se as bases da competitividade das cidades e da modernização das autarquias, suportando modelos de intervenção em rede, com a inscrição do "local" como dimensão angular do modelo de democracia ocidental. Na II Parte, "Formação e TIC", exemplifica-se como as autarquias têm vindo a gerir e a (re)criar soluções para enfrentarem os desafios de uma governança e liderança local no actual contexto de globalização e incerteza económica e societal.

Ana Paula Marques É socióloga, professora do Departamento de Sociologia e investigadora do Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho.

Rita Moreira É licenciada e mestre em Sociologia, sendo actualmente doutoranda da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). É ainda investigadora integrada no Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho (CICS/UM).

ISBN: 978-989-8549-17-4



9 789898 549174



Universidade do Minho
Centro de Investigação em Ciências Sociais

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

Financiado por Projeto Estratégico
Pest-OE/SADQ/010710/2011

Governança e Territorialidades / Ana Paula Marques / Rita Moreira



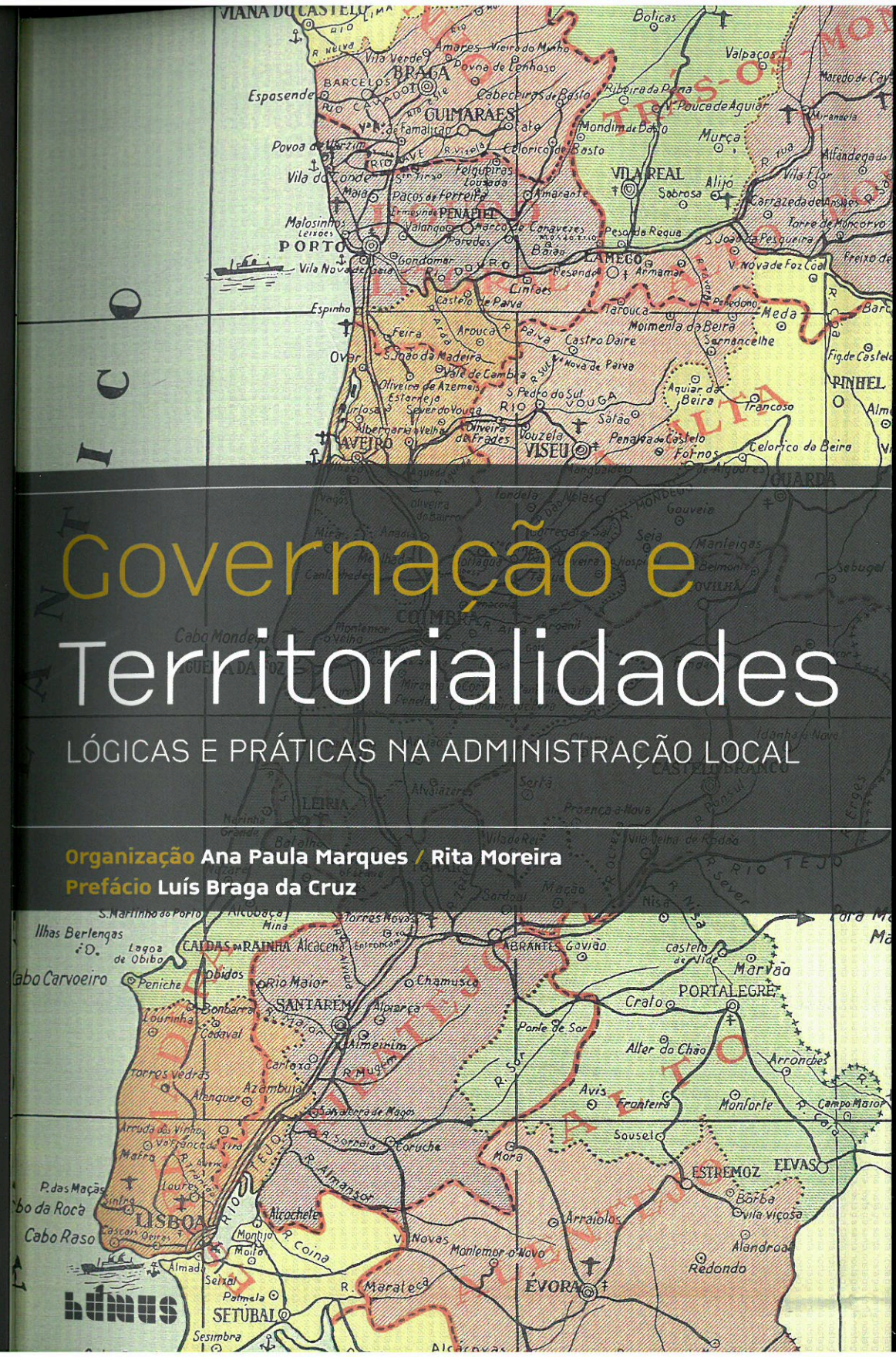
EDIÇÕES
HÚMUS

Governança e Territorialidades

LÓGICAS E PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Organização Ana Paula Marques / Rita Moreira

Prefácio Luís Braga da Cruz



Governança e territorialidades

Lógicas e práticas na administração local

Governança e Territorialidades

LÓGICAS E PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Ana Paula Marques / Rita Moreira
(Organização)

Prefácio de
Luís Braga da Cruz

hnmis



Universidade do Minho
Centro de Investigação em Ciências Sociais

Índice

<i>Prefácio</i>	7
Luís Braga da Cruz	
<i>Introdução</i>	15
Ana Paula Marques e Rita Moreira	
Parte I – Modernização e planeamento	
<i>Contemporary urban governance and the search for competitiveness: Mobilization of assets in the bid to improve 'urban attractiveness'</i>	23
Rob Atkinson	
<i>A modernização administrativa nas autarquias locais: Estudo comparado dos municípios do Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular</i>	47
Joaquim Filipe Ferraz Esteves de Araújo e Enrique José Varela Álvarez	
<i>(Re)inscrições territoriais da Administração local: Desafios de governação</i>	71
Ana Paula Marques	
<i>Prospectiva e democracia participativa: sucessos e insucessos</i>	95
Margarida Perestrelo	
Parte II – Formação e TIC	
<i>Da formação burocrática à estratégica na Administração central e local</i>	115
João Bilhim	
<i>Avaliação integrada da formação profissional. Um modelo para capacitar a Administração Pública face aos desafios sociais</i>	135
Helena Rato	
<i>Avaliação e dinâmicas formativas na Administração local: Doze estudos de caso nos municípios portugueses</i>	153
Ana Paula Marques e Rita Moreira	
<i>O uso de plataformas telemáticas no processo de planeamento e gestão urbanística</i>	183
Flávio Nunes, Célia Lopes, Joana Leite, Miguel Moura e Mónica Silva	
<i>Mudança organizacional e TIC: Certificação da qualidade e plataforma de trabalho interna do Gabinete de Estudos e Planeamento da Câmara Municipal do Porto</i>	207
Fernando Pau-Preto	
<i>Nota biográfica dos autores</i>	221
	229

GOVERNAÇÃO E TERRITORIALIDADES
LÓGICAS E PRÁTICAS NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Organização de: Ana Paula Marques e Rita Moreira

Capa: Gonçalo Gomes

Director de Colecção: Manuel Carlos Silva

© Edições Húmus, Lda., 2012

Apartado 7097

4764-908 Ribeirão

Telef. 252 301 382 Fax: 252 317 555

humus@humus.com.pt

Impressão: Papelmunde, SMG, Lda. – V. N. Famalicão

1.ª edição: Setembro de 2012

Depósito legal: 338249/11

ISBN: 978-989-8549-17-4

Colecção: Debater o Social – 13

Avaliação e dinâmicas formativas na Administração local: Doze estudos de caso nos municípios portugueses

Ana Paula Marques* e Rita Moreira**

Resumo

A estratégia de autonomização e descentralização seguida pelo poder local, nos últimos anos, em particular com a transferência de novas atribuições e competências, tem transformado as autarquias locais, pela sua proximidade com as populações, em importantes agentes de desenvolvimento económico e social.

Neste quadro, destacam-se as recentes tendências de reforma e modernização na Administração local, consubstanciadas na adopção de novos modelos de gestão e governação municipal, em particular ao nível do emprego e da formação. Colocam-se, neste contexto de mudança, vários desafios às autarquias relacionados com a inovação organizacional e a valorização do potencial dos recursos humanos. Focalizando-se nesta perspectiva, o presente artigo, desenvolvido no quadro do *Estudo Prospectivo sobre o Emprego e Formação na Administração Local* procurará enquadrar a problemática da formação, com o intuito de avaliar o impacto do investimento e das dinâmicas formativas, nos contextos e modelos de organização do trabalho das autarquias, bem como nos perfis socioprofissionais e no desenvolvimento de competências específicas dos seus trabalhadores. Partindo da análise de doze estudos de caso realizados em diferentes municípios de Portugal continental, seleccionados a partir dos “retratos” municipais que resultam de um ensaio tipológico, pretende-se contribuir para a discussão e reflexão em torno da importância de uma *cultura de formação* para a melhoria do desempenho individual e organizacional no contexto das autarquias locais.

Palavras-chave: modernização administrativa, formação, estudos de caso, municípios.

* Socióloga, Professora Associada do departamento de Sociologia da Universidade do Minho, Investigadora do Centro de Investigação em Ciências Sociais CICS/UM (amarques@ics.uminho.pt).

** Socióloga, Doutoranda da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), Investigadora do Centro de Investigação em Ciências Sociais CICS/UM (rmoreira@ics.uminho.pt).

Abstract

The strategy of empowerment and decentralization followed by local authorities in recent years, particularly with the transfer of new powers and skills has transformed the municipalities, by its proximity to the populations in important agents of economic and social development.

In this framework, it is highlighting the recent trends of reform and modernization in local government, embodied in the adoption of new models of management and municipal governance, namely in employment and training matters. It is put themselves in this changing context, several challenges to municipalities' related to organizational innovation and exploitation of the human resources potential.

Focusing on this perspective, this paper was developed under the *Prospective Study on the Employment and Training in Local Government* will seek to frame the issue of training, in order to assess the impact of investment and the training dynamics, in the contexts and models for the organization of work of local authorities as well as in social and occupational profiles and in the development of specific skills of their workers. Based on the analysis of twelve case studies in different municipalities of Portugal, selected from the municipal "portraits" that result from a typological essay it is intended to contribute to discussion and reflection on the importance of a training culture for improving individual and organizational performance in the context of local authorities.

Keywords: administrative modernization training, case studies, municipalities.

Introdução

O presente artigo integra-se no projecto de investigação intitulado *Estudo Prospectivo sobre Emprego e Formação na Administração Local no Âmbito do Programa Foral*¹, em que se pretendeu analisar as dinâmicas de emprego e de formação que têm vindo a caracterizar a Administração local nos finais dos anos noventa do século XX e inícios do século XXI.

Abarcando os municípios portugueses, a presente investigação visou, em termos gerais: analisar as dinâmicas tecnológicas, organizacionais e

¹ Esta investigação foi desenvolvida no âmbito do programa FORAL, candidatura aprovada pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica no quadro do PORLVT/Tejo, Medida 1.4 «Formação para o desenvolvimento», promovida pelo Centro de Investigação em Ciências Sociais da Universidade do Minho, entre Setembro de 2007 e Dezembro de 2008, sob a coordenação científica de Ana Paula Marques (CICS/UM) e a coordenação técnica de Rita Moreira (CICS/UM).

profissionais no quadro da evolução da Administração local, em particular os referenciais de emprego, as competências em emergência, o seu papel nos processos de mudança organizacional de modo a implementar uma gestão de qualidade e de inovação nas autarquias, cuja finalidade consiste na prestação de serviços aos utentes e no desenvolvimento local; disponibilizar informação de suporte à tomada de decisões estratégicas sobre a actuação ao nível da definição de políticas de emprego e formação para a Administração local; definir um modelo estratégico de actuação, visando forjar um novo quadro de funções, competências e formação adequado às especificidades da Administração local, em particular à elaboração de "cartas de emprego" actual e previsível, bem como à definição de melhores estratégias de formação profissional.

Partindo destes objectivos gerais, privilegiou-se neste estudo um enfoque conceptual que configura a necessidade de se perspectivar, por um lado, as mudanças registadas ao nível da governação local e da cooperação e intervenção, bem como da descentralização de competências e atribuições para as autarquias; por outro, ao reflectir-se sobre os modelos e as lógicas de gestão autárquica e os impactos da difusão das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – já que estes implicam a definição de novas dinâmicas organizacionais a par de uma estrutura socioprofissional adequada –, (re)centra-se a atenção na construção de competências individuais e colectivas, contribuindo para modelar cenários e estratégias de formação para a Administração local no Quadro Nacional de Referência Estratégico em vigor para o período 2007-2013 (Marques, 2008).

A combinação de várias etapas e técnicas de investigação permitiu-nos definir um desenho de pesquisa assente numa triangulação de diferentes enfoques metodológicos. A utilização cruzada de fontes, dados e técnicas de recolha e tratamento de investigação contribuiu para a caracterização dos municípios portugueses (elaboração de uma tipologia com base numa análise de *clusters*), a realização de estudos de caso e a participação dos actores sociais através de *focus group* na formulação e antecipação de tendências futuras (próxima da lógica dos cenários) da Administração local.

Apesar da diversidade de métodos e técnicas de recolha de informação adoptados nesta investigação, debruçar-nos-emos neste artigo exclusivamente sobre a informação recolhida nos estudos de caso centrados na caracterização da situação socioprofissional e dos posicionamentos assumidos pelos grupos profissionais face às tendências de transformação da Administração local. Igualmente, focaremos a nossa análise na dimensão das dinâmicas formativas e sua avaliação em termos dos referentes de competências ou perfis profissionais presentes e futuros. Partindo da análise de doze estudos de caso

realizados em diferentes municípios de Portugal continental, seleccionados a partir dos “retratos” municipais que resultam de um ensaio tipológico, pretende-se contribuir para a discussão e reflexão em torno da importância de uma *cultura de formação* e para a melhoria do desempenho individual e organizacional no contexto das autarquias locais.

1. Formação e mobilização de competências na Administração Local

A temática da formação profissional e do desenvolvimento de competências nas actuais sociedades, em geral, e na Administração local, em particular, tem vindo a merecer particular atenção não só junto dos especialistas e estudiosos desta área científica, como também dos actores e decisores políticos. Com efeito, a complexidade crescente de problemas sociais e as profundas transformações no sentido da desburocratização, obtenção de resultados e qualidade da prestação dos serviços públicos a que as autarquias são solicitadas a responderem, têm conduzido o debate em torno das políticas de emprego e formação. Neste contexto, importa, por um lado, reter os principais impactos do Programa Foral e, por outro, reflectir sobre a importância da gestão dos recursos humanos, associada a modalidades diversas de flexibilização e de desenvolvimento de competências individuais e colectivas/organizacionais (Marques, 2011, 2008).

O processo de gestão de recursos humanos e a organização do trabalho na Administração Pública em Portugal, tanto central como local, baseou-se, durante cerca de trinta anos, na análise das funções e na definição dos perfis profissionais. Além disso, o aumento da competitividade implicou também novas exigências de perfis profissionais decorrentes das necessidades de adaptação a novos contextos produtivos mais imprevisíveis e voláteis. Assim, o desempenho profissional deixou de estar associado apenas à detenção de uma formação académica inicial, mas sobretudo à capacidade de mobilizar conhecimentos e competências em diferentes contextos profissionais e interactivos, assumindo particular relevância a abordagem em torno do investimento em formação e da competência desenvolvida por Le Boterf (1988, 1992, 1997, 2005).

Tendo em consideração o carácter das competências e dos recursos da Administração local, que assenta em baixas qualificações profissionais e escolares, em comparação com a Administração Pública central, quer em termos nacionais quer em termos europeus, parecem ser evidentes as dificuldades que o poder local português tem em melhorar rapidamente o nível geral de qualificação dos recursos humanos. Embora sejam de assinalar já

algumas dinâmicas de transformação positivas, a Administração local, comparativamente à Administração central, não deixa de se apresentar ainda numa situação de debilidade fruto de as idades médias dos trabalhadores serem mais baixas e de estes estarem associados a habilitações académicas igualmente mais baixas (Tavares, Rato e Martins, 2006).

Neste sentido, a formação assume-se como um instrumento privilegiado para a melhoria da qualidade dos serviços, contribuindo para a prossecução simultânea dos objectivos fixados e das competências dos profissionais. Em termos concretos, o SIADAP² (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho), actualmente em vigor, rege-se por um conjunto de princípios que pressupõe um estudo de funções e uma definição objectiva das competências. Trata-se de um instrumento que visa contribuir para a definição, a avaliação e o desenvolvimento de competências para potenciar a desejável articulação entre os objectivos estratégicos das autarquias e os objectivos sectoriais/individuais dos trabalhadores. Igualmente poderá servir de base para fundamentar os modelos e as práticas de qualificação de recursos humanos e o investimento na formação profissional ao serviço das organizações públicas numa perspectiva de “flexibilização qualitativa” (Kovács, 2005)³.

Com efeito, o investimento na formação profissional, ao nível da Administração local, adquiriu maior pertinência e importância no quadro do Programa Foral (2000)⁴ que se apresentou, simultaneamente, como uma “oportunidade” e um “desafio” no contexto da reforma da Administração local (Marques, 2008). Após alguns anos de execução dos planos de formação, foram visíveis algumas transformações induzidas nas competências dos trabalhadores da Administração local, em particular no que diz respeito ao seu desenvolvimento pessoal e profissional, e na dinâmica organizacional das autarquias em termos tanto da funcionalidade, como da qualidade e inovação de serviços prestados aos diversos actores sociais (cidadãos, empresas ou associações).

Apesar dos avanços registados no âmbito deste programa, o diagnóstico da situação da formação profissional na Administração local (Canário *et al.*,

² Lei n.º 10/2004 de 22 de Março que cria o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

³ A estratégia dominante adoptada pelas empresas portuguesas tem sido no sentido de assegurar sobretudo uma “flexibilidade quantitativa” através da desregulação do vínculo laboral ao mobilizarem-se as diversas formas “atípicas” de emprego, como sejam os contratos a termo (certo/incerto), a prestação de serviços, o trabalho temporário, entre outras (Marques, 2010).

⁴ O Programa Foral é consequência da Resolução de Conselho de Ministros n.º 171/2000 de 9 de Dezembro e visou apoiar a formação profissional contínua dos funcionários da Administração local, no quadro do Eixo 1 dos Programas Operacionais Regionais, em articulação com a modernização do processo administrativo e organizacional das autarquias.

2002) e, numa fase posterior, a avaliação do impacto da mesma (Nóvoa, Cabrito e Canário, 2006) apontam que a realidade autárquica portuguesa não tem, ainda, implementada uma verdadeira “cultura de formação” proactiva e estratégica adequada à modernização em curso (Marques, 2008). Como tal, a evolução do processo de transferência de competências para a administração local exige uma aposta contínua na formação dos trabalhadores autárquicos, através da promoção de programas e planos estruturados de formação que poderão ser a chave do sucesso para que os trabalhadores mobilizem as competências adequadas às suas novas missões.

2. Estudos de casos nos municípios: padrões e singularidades

Neste ponto iremos apresentar os doze estudos de caso realizados em diferentes municípios do país. A selecção destes casos foi feita com base nos seis *clusters* que estiveram na base da construção de uma tipologia dos “retratos” municipais ao nível do emprego e da formação. Procura-se, grosso modo, aprofundar, a partir daquela tipologia, a caracterização socioeconómica e formativa dos municípios, bem como os perfis socioprofissionais dos trabalhadores entrevistados (conteúdos funcionais, competências e saberes profissionais mobilizados em contexto de trabalho). É, igualmente, objecto da nossa atenção o envolvimento e a participação dos diferentes grupos profissionais nas acções de formação, bem como a percepção e a avaliação das mesmas.

2.1 O trabalho de pesquisa empírica

Os dados empíricos discutidos neste artigo, como já atrás enunciámos, foram desenhados a partir do enfoque qualitativo do *Estudo Prospectivo sobre o Emprego e Formação na Administração Local*, designadamente com base em entrevistas realizadas aos diferentes especialistas pertencentes aos grupos profissionais que, presentemente, se encontram envolvidos nas tendências de transformação do emprego e formação nas autarquias em Portugal⁵. Recorrendo à metodologia de estudos de caso realizados em doze (12) municípios do território continental, foi possível elaborar um diagnóstico estratégico temático que serviu de base para o desenvolvimento de uma visão prospectiva ao nível do emprego e formação para a Administração local⁶.

⁵ Os critérios que presidiram à selecção dos estudos de caso e respectivos grupos profissionais tiveram em atenção o número de *clusters* da tipologia municipal, de modo a assegurar a pertinência teórica e empírica dos casos analisados.

⁶ A estratégia de pesquisa empírica adoptada nesta investigação assenta num conjunto de objectivos e pressupostos metodológicos que importa explicitar, tendo em atenção que se trata de

Uma das exigências particularmente relevantes quando se privilegia a metodologia dos estudos de caso passa por explicitar todos os pressupostos e condicionamentos registados na compreensão do fenómeno em estudo, neste caso das autarquias locais. Estes, por sua vez, passam por assumir a variabilidade dos contextos e resultados obtidos que integram o objecto de estudo, compreendendo os “acazos” e as “singularidades” dos acontecimentos. Por sua vez, assume-se a não-neutralidade do investigador, o que exige um trabalho complementar de reflexão sobre o seu impacto na construção dos dados, bem como uma transparência de procedimentos de investigação⁷. Estas maiores exigências de auto-reflexividade por parte do investigador, a par da riqueza e variedade de dados e fontes possíveis de serem utilizadas, justificam a nossa opção pelo estudo intensivo e aprofundado de doze municípios-alvo (Marques, 2008).

Os municípios-alvo foram seleccionados a partir do ensaio tipológico que, em termos gerais, classificou em seis *clusters* os diferentes municípios ao nível do emprego e formação. Do ensaio tipológico de classificação dos municípios de Portugal continental⁸ foram identificados os seguintes *clusters*: *Cluster 1* – “Proactivo”; *Cluster 2* – “Regressivo”; *Cluster 3* – “Preventivo”; *Cluster 4* – “Defensivo”; *Cluster 5* – “Híbrido”; *Cluster 6* – “Estagnado”⁹. O critério principal residiu em garantir uma representatividade equilibrada segundo o tamanho dos *clusters*. Assim, foram seleccionados, por ordem de preferência, os municípios a estudar com base no maior número de indicadores cujos valores se inscrevem nos intervalos de confiança a 95% para as médias do conjunto dos indicadores¹⁰. Como resultado, os doze municípios

um estudo de âmbito nacional e de cariz prospectivo centrado nas temáticas do emprego e formação na Administração local.

⁷ Que permita assegurar, de forma pragmática, as condições de reprodução do estudo por outro investigador (*e.g.*, notas de trabalho de campo).

⁸ A técnica de análise de *clusters* permitiu detectar grupos homogéneos que permitam proceder a um processo de classificação e repartição dos municípios portugueses. Na construção dos *clusters* dos municípios, procedeu-se à produção e escolha de indicadores capazes de dar destaque à situação estrutural dos municípios e relativizar o peso das variáveis relacionadas com a localização e o tamanho de cada um. Foram incluídos indicadores de três tipos: 1) os que genericamente se podem considerar provenientes do contexto sociodemográfico envolvente; 2) os que caracterizam a situação profissional do pessoal ao serviço; 3) e os que dizem respeito ao envolvimento em acções de formação profissional. No total, foram seleccionados 24 indicadores. Estes indicadores foram provenientes de diferentes fontes estatísticas disponíveis (*e.g.*, Balanços Sociais, DGAL; INE).

⁹ Em termos da sua distribuição territorial por Portugal continental, é possível verificar que há, genericamente, uma distribuição que segue algumas lógicas específicas. Estas prendem-se com a litoralização e interioridade, bem como com a orientação dos pontos cardeais, em especial, norte, centro e sul.

¹⁰ Foram destacados os indicadores que mais contribuem para uma imagem relativamente consistente e comum dos municípios que integram cada *cluster* e, simultaneamente, os que se

seleccionados seguem a distribuição por *cluster* e região, assegurando-se, em certa medida, uma representatividade regional¹¹. (cf. *Quadro 1*).

Quadro 1. Estudos de caso, por *cluster* e região

Clusters	Identificação do estudo	Região
Cluster 1	Estudo de caso A	Algarve
	Estudo de caso B	Lisboa
	Estudo de caso C	Lisboa
	Estudo de caso D	Centro
Cluster 2	Estudo de caso E	Alentejo
	Estudo de caso F	Norte
Cluster 3	Estudo de caso G	Lisboa
Cluster 4	Estudo de caso H	Lisboa
	Estudo de caso I	Algarve
Cluster 5	Estudo de caso J	Alentejo
	Estudo de caso K	Norte
Cluster 6	Estudo de caso L	Centro

Fonte: Trabalho empírico

– Estudos de caso, Estudo prospectivo sobre o emprego e a formação na AL (2008)

diferenciam face aos outros *clusters*. Assume-se que há uma relação de independência entre os indicadores (*coeficientes de correlação de Pearson* baixos ou moderados). Por sua vez, esta análise só pôde ser realizada partindo do pressuposto de se suspender intencionalmente alguns dos indicadores relativos à dimensão dos municípios (se assim não fosse, o facto de termos municípios com dimensões diversificadas em termos de recursos humanos e de território, para além das variáveis relacionadas com o volume de receitas provenientes do Estado/próprias, influenciaria fortemente este processo, criando soluções com dois ou três *clusters* no máximo). Estes foram objecto de uma standardização, pelo que nos foi possível controlar os efeitos que as diferentes escalas dos indicadores poderiam induzir na construção da tipologia. Para o aprofundamento deste procedimento metodológico, consulte o estudo (cf. Marques, 2008).

¹¹ Não obstante, procurou-se, também, em consonância com os objectivos da investigação, seleccionar quatro *estudos de caso* ilustrativos dos diferentes tipos de realidades existentes ao nível do emprego e da formação, na região de Lisboa e Vale do Tejo. Esta escolha visou, sobretudo, abarcar a complexidade e a multidimensionalidade do objecto em estudo, em detrimento da possibilidade de extrapolação das conclusões para universos mais vastos. Na verdade, mais do que tentar concretizar a representatividade do ponto de vista estatístico, importa assegurar a representatividade do ponto de vista sociológico, em regra, através da explicitação dos objectivos que presidem ao estudo. Também, razões de índole mais pragmática, como o cumprimento dos prazos e a disponibilidade de recursos financeiros e humanos, pesaram nas opções seguidas.

Face às tendências/transformações da Administração local, ao nível do emprego e da formação, e tendo em consideração as mudanças previstas na Lei n.º 12-A/2008, os estudos de caso centraram-se, mais concretamente, na composição dos grupos profissionais dos municípios seleccionados. Para a prossecução deste objectivo, privilegiou-se uma abordagem interactiva e pluralista, no sentido de, por um lado, identificar os grupos-alvo envolvidos (desde dirigentes/chefias; pessoal técnico; pessoal administrativo a pessoal não técnico) e, por outro, caracterizar as suas posições em torno de cada uma daquelas dimensões (*e.g.*, descrição da situação actual e desejável; selecção/eliminação de variáveis explicativas; requisitos/condicionantes de funcionamento) (Marques, 2008).

Embora sujeitos a várias condicionantes, procurou-se que a selecção dos grupos profissionais a entrevistar por município estivesse articulada com os objectivos do estudo. Tal implicou que esta selecção abarcasse grupos profissionais de diferentes áreas funcionais, bem como se tivesse em conta a composição profissional de cada uma das autarquias. Com efeito, a estrutura dos guiões das entrevistas centrou-se em torno de três dimensões-chave¹², tendo sido necessário conceber três guiões diferentes adequados às especificidades de cada um dos grupos¹³, procurando aprofundar o nosso conhecimento sobre aspectos como: *i*) identificação/caracterização do entrevistado; *ii*) perfis profissionais e de formação; *iii*) posições face às perspectivas de evolução e transformação dos conteúdos funcionais e necessidades formativas.

Delimitados às autarquias de Portugal continental, os doze estudos de caso realizaram-se entre Maio e Julho de 2008. Em cada município realizaram-se em média sete entrevistas semi-estruturadas, abarcando os sete grupos profissionais alvo do estudo: dirigentes, técnicos superiores, técnicos, técnicos profissionais, administrativos, auxiliares e operários. Assim sendo, nos doze estudos de caso seleccionados aplicou-se um total de setenta entrevistas.

2.2 Contextos socioeconómicos e formativos

Para a análise das dimensões organizacional, profissional e formativa dos municípios portugueses foram realizados doze (12) estudos de caso agrupados pelos seis *clusters*.

¹² Baseando-se na matriz estrutural temática desta investigação, as entrevistas foram realizadas com base num guião semi-estruturado, composto por duas partes essenciais. Uma primeira constituída por questões semi-abertas, podendo, desta forma, recolher informação de cariz factual e quantitativo específica à actividade profissional do entrevistado; uma segunda parte com questões abertas, comum a todos os entrevistados, dado que se pretendia recolher informação de posicionamento e avaliação por parte dos grupos profissionais face às variáveis-chave já validadas pelos especialistas.

¹³ Para apoiar o seu preenchimento, elaborou-se um documento de suporte a este guião que, acima de tudo, funcionou como um excelente apoio durante a sua aplicação.

• Cluster 1 – Estudos de caso A, B, C e D

O estudo de caso A realizou-se num município da região do Algarve que tem apostado nas actividades turísticas como um dos pilares do desenvolvimento do concelho. Neste contexto, os objectivos estratégicos do executivo municipal passam por dotar este município dos meios necessários para o desenvolvimento do turismo nas suas vertentes (*e.g.*, cultural, ambiental, arquitectónico, património, gastronómico e de animação).

Ao nível da formação profissional, o município criou um Departamento de Recursos Humanos que é responsável anualmente pela elaboração do diagnóstico das necessidades de formação. No entanto, cabe principalmente aos dirigentes/chefias o encaminhamento dos trabalhadores para a formação, de acordo com as necessidades profissionais individuais ou do serviço.

A dinâmica formativa que resultou da implementação do Programa Foral traduziu-se, na óptica dos responsáveis deste município, em aspectos positivos nalgumas das suas práticas de formação. Desde então, tem sido desenvolvido um processo de certificação dos serviços da autarquia enquanto entidade formadora, pois estes reconhecem a importância da formação para o aumento das competências/conhecimentos dos seus trabalhadores.

Para combater a resistência de determinados grupos profissionais (principalmente operários e auxiliares) à frequência de formação defende-se o incremento de metodologias de formação mais flexíveis, inovadoras e ajustadas ao contexto de trabalho (por exemplo, ao nível da formação-acção).

O estudo de caso B contemplou um município da Região de Lisboa e Vale do Tejo¹⁴ com elevados níveis de desenvolvimento urbano e de densidade populacional. Trata-se de um município com uma população bastante jovem e com habilitações escolares relativas mais elevadas quando comparadas com outros municípios nacionais.

Um dos principais objectivos estratégicos do executivo municipal passa por fixar a população jovem no concelho. Para tal, aposta na modernização administrativa e de governação, através da ligação dos serviços da autarquia em rede com o objectivo de atingir uma melhoria da eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. Constitui uma prioridade estratégica para o executivo municipal a criação de condições favoráveis para a atracção de empresas/investimento privado no sentido de estimular a criação de emprego.

¹⁴ Por motivos relacionados com a organização do trabalho empírico e em articulação com a análise estatística realizada, optou-se por utilizar como unidade de observação a antiga NUTS II denominada de Lisboa e Vale do Tejo (que era constituída por cinco NUTS III), apesar de esta nomenclatura territorial ter sido substituída, em 2002, pela designação de NUTS II de Lisboa, e consequentemente, ter distribuído uma parte do seu território pelas NUTS II do Alentejo e do Centro.

Quanto ao investimento em formação, este município tem um Departamento de Formação que, em articulação com os restantes serviços, aposta fortemente na formação e no potencial humano, através do recurso a formação interna. Para o apoio das actividades formativas, dispõe de um “gestor de formação” que intervém em vários departamentos/serviços de forma a auxiliar uma modernização e reestruturação organizativa baseada nas competências dos recursos humanos. Esta forte aposta no potencial humano e no desenvolvimento de competências internas traduz-se num sistema de formação certificado com uma oferta formativa diversificada para os diferentes grupos profissionais.

Tal como em outros municípios, recorreu-se aos instrumentos de financiamento do Programa Foral para aumentar a formação e a qualificação dos trabalhadores, através da articulação entre acções de formação internas e externas.

O estudo de caso C foi realizado, igualmente, num município da região de Lisboa e Vale do Tejo de pequena dimensão territorial e que tem sofrido nos últimos anos um decréscimo populacional. Contrariando a tendência dos municípios desta região, não se verifica um forte movimento pendular para a capital do país, embora haja graves problemas na criação de emprego associados à falta de investimento privado. Por isso, o principal objectivo estratégico do executivo municipal consiste em fixar a população através da captação de investimentos que criem maior oferta de emprego no concelho. O município tem como responsável pela formação o director de Recursos Humanos. A estrutura organizacional e funcional do gabinete de formação insere-se formalmente na Divisão de Recursos Humanos, sendo este serviço responsável pela preparação, organização e avaliação de todas as acções de formação, em estreita ligação com os formadores internos e externos.

Partindo da experiência do Programa Foral, este município reconhece os impactos positivos da formação, mas, por vezes, consideram-na com conteúdos pouco ajustados às necessidades de alguns grupos profissionais mais operacionais (*e.g.*, operário e auxiliar).

Em termos estratégicos, os responsáveis autárquicos defendem a criação de um agrupamento de concelhos vizinhos para a organização de formação que, por seu turno, culmine numa “Rede territorial de formação”, no sentido de otimizarem e adequarem os recursos/meios existentes às necessidades efectivas da região.

O estudo de caso D¹⁵ integrou um município do interior da região centro do país que apresenta algumas fragilidades: elevado envelhecimento da

¹⁵ É de referir que os procedimentos adoptados na construção da tipologia dos *clusters* são, sobretudo, estatísticos, assentando em valores médios de todos os indicadores seleccionados. Assim, a escolha baseou-se em critérios de representatividade dos municípios no intervalo de

população residente e falta de população activa. Dada a sua interioridade, apresenta problemas de acessibilidade na ligação com os outros concelhos do interior, o que acaba por dificultar a dinamização das suas actividades económicas. Esta conjuntura tem vindo a inviabilizar a sua capacidade de autofinanciamento, conduzindo a uma forte dependência de fundos comunitários. Para dar resposta a estes problemas, o objectivo estratégico do executivo municipal passa pela construção de uma zona industrial para captar o investimento privado e, desta forma, criar mais emprego e atrair mais pessoas para o concelho.

No que respeita ao investimento em formação, este município não dispõe da figura do gestor da formação, mas sim de um responsável pela formação que, embora não possua formação específica para o desempenho da função, integra a Secção de Recursos Humanos e de Formação do município.

Em termos gerais, a participação em formação pelos trabalhadores do município faz-se exclusivamente sob a forma de formação externa, em parceria com a Comunidade Urbana que é responsável pela concepção de um plano anual de formação. O encaminhamento dos trabalhadores para a formação baseia-se nos objectivos definidos para cada serviço e no diagnóstico de necessidades formativas elaborado pela autarquia.

• Cluster 2 – Estudos de caso E e F

O estudo de caso E foi realizado num município do Baixo Alentejo que apresenta graves problemas sociais como o envelhecimento da população residente, o decréscimo populacional, a elevada taxa de desemprego, entre outros. Neste contexto, a autarquia assume-se como a principal entidade empregadora do concelho e o garante da sobrevivência económica da maioria das famílias residentes. Esta missão, aliada à sua posição geográfica, acaba por inviabilizar a sua capacidade de autofinanciamento através de receitas próprias.

O eixo estruturante da sua actividade económica é constituído pelo sector primário, nomeadamente pela agricultura e a pecuária. Em termos estratégicos, o executivo municipal pretende incrementar a aposta no turismo rural e na dinamização de parcerias fronteiriças para o desenvolvimento do município. Ao nível dos recursos humanos, apresenta-se como um município com uma elevada taxa de envelhecimento e um grande défice de qualificações dos seus trabalhadores.

confiança estabelecido a 95% aquando da análise dos *clusters*. É certo que, ao lidar-se com valores médios de um conjunto vasto de indicadores, haverá lugar para comportamentos individuais dos municípios que podem escapar à tendência central do *cluster*. Ora, isto permite explicar, em grande medida, que este estudo de caso seja um exemplo disso mesmo. Todos os outros estudos de caso apresentam, pelo contrário, um comportamento representativo das tendências generalizáveis ao *cluster* de que foi seleccionado.

Embora exista um Departamento de Recursos Humanos, a formação não se encontra formalizada enquanto processo organizado, bem visível pelo facto de não existir um responsável pela formação. Contudo, os dirigentes/chefias são responsáveis pelo encaminhamento dos trabalhadores para a formação externa de acordo com as necessidades do serviço.

No geral, os trabalhadores nunca participaram num diagnóstico de necessidades de formação nem em acções de formação interna promovidas pela autarquia. Esta falta de oferta formativa, principalmente a nível interno, faz com que alguns grupos profissionais (*e.g.*, administrativos e técnicos) se mostrem bastante desagradados por não poderem frequentar acções de formação. Apesar disso, percebe-se uma certa dinâmica formativa em determinados grupos profissionais (*e.g.*, técnicos superiores e dirigentes) que acabam por frequentar formação externa por iniciativa individual. O estudo de caso F foi realizado num município do Norte do país caracterizado por uma actividade predominantemente rural e por um forte envelhecimento populacional. A principal actividade económica dos habitantes do concelho é a agricultura de subsistência, sendo que a autarquia se assume como uma das principais entidades empregadoras do concelho. Apesar da grande dimensão em termos territoriais, este município apresenta uma forte desertificação devido aos movimentos migratórios dos seus habitantes. Como tal, uma das principais estratégias do executivo municipal consiste em tentar fixar a população jovem através de uma aposta na indústria de transformação, no turismo rural e na produção de produtos de fumeiro.

O município apresenta um baixo investimento na área da formação profissional dos trabalhadores. Não dispõe de um responsável/gestor de recursos humanos ou gestor de formação, o que, por sua vez, inviabiliza a sua capacidade para realizar diagnósticos de necessidades formativas. Apesar de uma fraca dinâmica formativa nos grupos mais operacionais, nota-se um maior investimento formativo do pessoal com funções técnicas que acumulam “várias” actividades/tarefas na autarquia, indo além das que se encontram prescritas na sua categoria profissional.

• Cluster 3 – Estudo de caso G

O estudo de caso G foi realizado num município da região de Lisboa e Vale do Tejo caracterizado por um forte desenvolvimento industrial. Apesar de alguns problemas sociais, nos últimos anos, este município tem assistido a um aumento da sua população residente devido a um maior desenvolvimento económico.

No que se refere à dinâmica formativa, o município tem um gestor de formação integrado na Divisão de Recursos Humanos que é responsável

anualmente pela elaboração do diagnóstico de necessidade de formação. De facto, verifica-se que neste município há uma forte aposta na formação dos trabalhadores através da organização de várias acções de formação internas. Sem margem para dúvidas, reconhece-se que, neste município, a participação no Programa Foral permitiu melhorar as qualificações e conhecimentos dos trabalhadores. Com base nesta experiência, os entrevistados defendem que é essencial que as entidades formativas públicas disponibilizem maior oferta formativa para os grupos com menores qualificações (*e.g.*, operários e auxiliares). Também apontam como fulcral a necessidade de se avaliar os impactos da formação, de modo a garantir uma maior motivação dos trabalhadores e, por consequência, um maior envolvimento destes no processo de aprendizagem.

• Cluster 4 – Estudos de caso H e I

O estudo de caso H realizou-se num município da região de Lisboa e Vale do Tejo com uma grande riqueza marítima que se traduz num incremento da actividade turística. Para promover o dinamismo em termos económicos, o objectivo estratégico do executivo municipal passa por promover uma série de actividades turísticas para aumentar a criação de emprego.

Ao nível da sua composição profissional, trata-se de um município jovem que tem vindo a aumentar consideravelmente o número de trabalhadores com maiores qualificações.

Sobre as actividades formativas, estas estão actualmente integradas num departamento/secção autónomo de formação, onde se desenvolvem os planos formativos para a autarquia. Embora não exista formalmente a figura do “gestor de formação”, há um funcionário responsável pela formação que elabora o diagnóstico de necessidades de formação dos trabalhadores e organiza as acções de formação internas. Para a sua implementação recorrem a entidades externas, nomeadamente para o aluguer de salas de formação. A falta de condições físicas para a realização de formação impede, muitas vezes, a organização de mais actividades formativas.

Relativamente ao Programa Foral, os responsáveis autárquicos entrevistados consideram que este teve impactos muito positivos, pois permitiu aumentar os conhecimentos dos trabalhadores do município, o que se traduziu, efectivamente, numa melhoria do desempenho profissional e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Contudo, apontam como menos positivo aspectos como a hegemonia da oferta formativa caracterizada por uma formação por catálogo (muitas vezes, desajustada face às necessidades dos trabalhadores da autarquia) e a falta de avaliação dos impactos da formação realizados no âmbito deste programa.

O estudo de caso I realizou-se num município da região do Algarve que tem capacidade de autofinanciamento através de receitas próprias resultantes do turismo. Embora a realidade denote alguns problemas de cariz social (criminalidade, toxicod dependência, abandono escolar, entre outros), verifica-se uma forte aposta do executivo municipal na criação de emprego qualificado através da dinamização de várias actividades económicas (*e.g.*, turismo, fixação de empresas e de estabelecimentos de ensino superior).

Neste município há um Departamento de Formação certificado que disponibiliza aos seus trabalhadores um plano formativo extenso e direccionado para todas as categorias profissionais. Tem um “gestor de formação” responsável pela realização de diagnóstico de necessidades formativas e pela organização de sessões de formação interna.

No que diz respeito ao Programa Foral, os entrevistados fazem uma avaliação bastante positiva dos seus impactos ao nível do funcionamento dos vários serviços da autarquia, já que consideram que esta iniciativa permitiu dar um salto qualitativo na qualificação dos recursos humanos.

• Cluster 5 – Estudos de caso J e K

O estudo de caso J foi realizado num município do interior do Alentejo de grande dimensão territorial, mas com um acentuado decréscimo populacional. É um território composto maioritariamente por freguesias rurais com graves problemas sociais, associados a elevadas taxas de desemprego e de envelhecimento da população.

O sector dos serviços constitui a principal actividade económica do concelho que, mesmo assim, não consegue absorver toda a mão-de-obra existente. Esta realidade, ligada à escassez de investimento privado, faz com que a autarquia seja a principal entidade empregadora do concelho. Para fazer face a estes problemas, os objectivos estratégicos do executivo municipal passam, por um lado, pela fixação de empresas que permitam a dinamização da economia e o desenvolvimento do concelho através da criação de emprego, nomeadamente emprego qualificado; por outro, pela prestação de uma série de serviços sociais e culturais às freguesias mais rurais para evitar o isolamento destas populações, tendo como prioridade a missão social de apoio à população mais desfavorecida, em particular aos idosos com graves problemas sociais.

O Departamento de Recursos Humanos é a estrutura responsável pelo levantamento de necessidades de formação e pela organização de acções de formação interna deste município. Apesar disso, verifica-se uma fraca dinâmica formativa visível na ausência da figura do “gestor de formação” e no número reduzido de acções de formação internas. Também é possível

constatar uma fraca aposta formativa no pessoal operário que, para além da pouca motivação, tem grande dificuldade em obter dispensa do serviço para a frequência de formação.

Apesar de reconhecerem a mais-valia do Programa Foral, ao nível da qualificação dos seus recursos humanos, os autarcas apontam algumas críticas ao modo como a formação tem sido ministrada em Portugal e, em particular, nas autarquias.

O estudo de caso K ocorreu num município da região Norte com um sector industrial muito forte que se assume como o cerne de toda a actividade económica. No conjunto das áreas de intervenção prioritárias do executivo municipal destacam-se a criação de infra-estruturas/equipamentos culturais, a requalificação da área desportiva, a criação de infra-estruturas rodoviárias, a regeneração da cidade e requalificação das áreas urbanas e dinamização das zonas industriais para estimular o empreendedorismo.

As actividades formativas do município estão integradas na Divisão de Recursos Humanos que tem um técnico responsável pelo levantamento, planeamento e organização de toda a formação realizada no município. Embora seja visível uma certa dinâmica formativa nos grupos do pessoal técnico, o mesmo não se pode dizer relativamente aos grupos com menores qualificações (e.g., operários e auxiliares), visível quer pelo número total de acções/horas de formação frequentadas, quer pelo número de acções internas organizadas para estes grupos socioprofissionais¹⁶.

Em termos globais, os autarcas avaliam muito positivamente os impactos do Programa Foral no funcionamento da autarquia e, sobretudo, na melhoria do desempenho profissional dos trabalhadores.

• Cluster 6 – Estudo de caso L

O estudo de caso L foi realizado num município do litoral centro do país que tem registado, nas últimas duas décadas, um crescimento acentuado da população urbana. Contudo, apesar de o sector secundário ter sido, nos anos mais recentes, o principal impulsionador da actividade económica, actualmente o município é confrontado com uma elevada taxa de desemprego resultante da deslocalização/encerramento de algumas indústrias de mão-de-obra intensiva. Esta nova configuração das actividades económicas faz com que o executivo municipal defina como eixos prioritários a valorização de

¹⁶ Estas conclusões encontram-se nos documentos que nos foram facultados para consulta: Plano de Formação da Autarquia (2007); Planeamento e Execução da Formação Contínua (2007); Manual do Formador; Questionário de Avaliação da Satisfação da Acção de Formação; Ficha de Avaliação dos Formandos pelo Formador; Ficha de Ocorrências da Formação e Ficha de Ausências da Formação.

sectores de actividade já existentes, articulando-os com a criação de novos sectores mais inovadores. Desta forma, a estratégia do executivo municipal passa por incrementar o crescimento do sector dos serviços e assegurar o bem-estar dos munícipes.

Na estrutura orgânica do município não está integrado nenhum Departamento/Divisão de Recursos Humanos. Como tal, não há qualquer técnico responsável pela área dos recursos humanos, nem a figura do gestor/responsável da formação é percebida por todos, especialmente pelos trabalhadores menos qualificados. Apesar de se verificar a frequência de formação por parte dos trabalhadores, esta restringe-se a formação externa, desenvolvida em parceria com a Associação de Municípios.

2.3 Caracterização socioprofissional dos entrevistados

Do total dos doze estudos de caso foram entrevistados setenta (70) trabalhadores/agentes, distribuídos pelas seis categorias profissionais existentes na Administração local: técnico superior, técnico/técnico profissional, administrativo, operário, auxiliar e dirigente.

• Cluster 1 – Estudos de caso A, B, C e D

Nos estudos de caso A, B, C e D foram entrevistados no total vinte e quatro trabalhadores/agentes, distribuídos pelas seis categorias profissionais existentes na Administração local: técnico superior, técnico/técnico profissional, administrativo, operário, auxiliar e dirigente.

Analisando a caracterização dos entrevistados que pertencem ao *cluster 1*, percebe-se que estamos perante uma população de trabalhadores adultos (com uma média de idades compreendida entre os 42,1 e os 43,8 anos), com vínculos de trabalho estáveis e com uma tendência particular para a prática de horários de trabalho em modalidades flexíveis.

Tendo em conta o tempo de serviço médio dos entrevistados, verificamos que estes se encontram ao serviço há mais de dez anos, sendo de destacar uma composição de mão-de-obra relativamente mais recente do pessoal mais técnico (técnico superior e técnico) e mais antiga dos grupos mais operacionais (auxiliar e operário). O mesmo não se passa com o grupo dirigente, incluindo, simultaneamente, entrevistados com uma antiguidade inferior a dez anos e outros que têm vinte anos ou mais de serviço.

A antiguidade dos entrevistados nas funções actuais demonstra uma fraca mobilidade funcional, em particular nos estudos de caso A, B e C, até porque a maioria desempenha a mesma função desde que integrou os quadros de pessoal. Contudo, importa destacar que, tanto no estudo de caso B como no estudo de caso C, os entrevistados do grupo profissional operário e dirigente

sofreram recentemente uma alteração do seu conteúdo funcional, enquanto no estudo de caso A essa alteração verificou-se no técnico e no administrativo. Neste aspecto particular, o estudo D apresenta-se atípico, já que os entrevistados de todas as categorias profissionais sofreram recentemente uma alteração de função profissional.

• Cluster 2 – Estudos de caso E e F

No conjunto dos estudos de caso E e F que integram o *cluster 2* foram entrevistados doze trabalhadores/agentes: técnico superior, técnico, técnico profissional, administrativo, operário, auxiliar e dirigente. A área a que pertence a maioria dos entrevistados é a Divisão/Departamento de Obras Municipais, realçando, assim, a importância desta estrutura na orgânica do funcionamento destes municípios.

Com base na caracterização dos entrevistados, percebe-se que estamos perante uma população maioritariamente masculina de trabalhadores adultos (com uma média de idades compreendida entre os 39 e os 45,1 anos), com vínculos de trabalho estáveis, permitindo-nos confirmar uma das tendências distintivas do *cluster 2*: a elevada masculinização da composição socioprofissional destes municípios (Marques, 2008).

Tendo em consideração a antiguidade média dos entrevistados, verificamos que o pessoal administrativo e técnico superior constitui os grupos que mais recentemente integraram os quadros de pessoal (menos de dez anos), enquanto os entrevistados do pessoal técnico/técnico profissional, operário, auxiliar e dirigente têm já uma antiguidade igual ou superior a vinte anos. Trata-se de um grupo profissional que apresenta uma fraca mobilidade funcional, em particular no estudo de caso F, em que a maioria (excluindo o dirigente) desempenha a mesma função desde que iniciou a sua actividade profissional.

• Cluster 3 – Estudo de caso G

No estudo de caso G foram entrevistados seis trabalhadores/agentes: técnico superior, técnico profissional, administrativo, operário, auxiliar e dirigente. Os entrevistados pertencem essencialmente a três estruturas orgânicas: i) Recursos Humanos; ii) Logística e Conservação; iii) Ambiente e Infra-estruturas. Isto permite explicar, em grande medida, o peso relativo dos entrevistados com funções mais técnicas (e.g., dirigente, técnico superior e técnico).

Assim, estamos perante uma população maioritariamente masculina de trabalhadores adultos (com uma média de idades que se situa nos 42,2 anos), com vínculos de trabalho estáveis e horários de trabalho flexíveis, permitindo-nos

confirmar duas das tendências partilhadas do *cluster 3*: a elevada rigidez laboral combinada com a prática de modalidades de horários flexíveis. A antiguidade média dos entrevistados situa-se nos 8,5 anos, sugerindo estar-se perante um certo rejuvenescimento da mão-de-obra do pessoal com funções mais técnicas, o que reflecte, aliás, umas das características específicas deste *cluster*.

• Cluster 4 – Estudos de caso H e I

Do total dos dois estudos de caso H e I foram entrevistados onze trabalhadores/agentes, repartidos pelas seis categorias profissionais existentes na Administração local: técnico superior, técnico, técnico profissional, administrativo, operário, auxiliar e dirigente. Estamos perante uma população de trabalhadores adultos (com uma média de idades compreendida entre os 38 e os 38,5 anos), com uma tendência particular para a prática de horários rígidos e com um peso bastante expressivo de mulheres, em particular no estudo de caso I. A caracterização socioprofissional destes entrevistados vem confirmar duas tendências distintivas do *cluster 4*: a elevada rigidez horária e a elevada taxa de feminização (Marques, 2008). A antiguidade dos entrevistados nas funções actuais demonstra, em geral, uma fraca mobilidade funcional, visto que a maioria desempenha a mesma função desde que integrou os quadros de pessoal.

• Cluster 5 – Estudos de caso J e K

No estudos de caso K e J foram entrevistados onze trabalhadores/agentes: técnico superior, técnico, técnico profissional, administrativo, operário, auxiliar e dirigente. Atendendo ao perfil dos entrevistados, percebe-se que estamos perante uma população de trabalhadores adultos (com uma média de idades compreendida entre os 40 e os 42 anos), com vínculos de trabalho estáveis. Por sua vez, é possível observar uma tendência particular por parte destes municípios no sentido de investirem em quadros com maiores qualificações (ensino pós-graduado). De resto, a caracterização socioprofissional permite-nos aferir, justamente, duas tendências distintivas do *cluster 5*: o investimento em relações de trabalho duráveis e a aposta em contratação de quadros com maiores qualificações (Marques, 2008).

A antiguidade dos entrevistados nas funções actuais demonstra uma fraca mobilidade funcional, em particular no estudo de caso J, pois a maioria desempenha a mesma função desde que integrou os quadros de pessoal, à excepção dos entrevistados do grupo operário que sofreram recentemente uma alteração do seu conteúdo funcional.

• Cluster 6 – Estudo de caso L

No estudo de caso L foram entrevistados seis trabalhadores/agentes: técnico superior, técnico, administrativo, operário, auxiliar e dirigente. Todos os entrevistados pertencem a diferentes estruturas orgânicas.

A partir da caracterização do perfil socioprofissional dos entrevistados, percebe-se que estamos perante uma população maioritariamente masculina de trabalhadores adultos (com uma média de idades elevada que se situa nos 46,5 anos), com vínculos de trabalho estáveis, permitindo-nos confirmar três das tendências partilhadas do *cluster* 6: a masculinização significativa da composição socioprofissional, os elevados índices de envelhecimento e a elevada rigidez laboral (Marques, 2008).

Além de uma antiguidade média dos entrevistados bastante elevada (situa-se nos 25,2 anos), verifica-se uma fraca mobilidade funcional, exceptuando os casos dos entrevistados do pessoal técnico, administrativo e dirigente que foram os únicos que sofreram recentemente uma alteração no seu conteúdo funcional.

2.4 Competências, dinâmicas e projectos formativos

2.4.1 Referencial de competências

Partindo da análise das entrevistas, podemos constatar que em nove dos doze estudos de caso (A, B, C, D, E, G, J, K e L), as competências sociais, comportamentais e relacionais são as mais importantes para um adequado desempenho profissional, quer presente, quer em termos futuros. Desta forma, compreende-se que estes não percepcionem grandes alterações no seu perfil profissional ao nível das competências futuras.

No conjunto dos estudos analisados, as competências mais valorizadas são a actuação em equipa, o sentido de responsabilidade, a comunicação e o planeamento, a organização e o controlo do trabalho. Através das competências sinalizadas como mais importantes, poderá estabelecer-se uma estreita ligação com os modelos de organização de trabalho existentes nos vários serviços/departamentos onde trabalham. Estes modelos, assentes no trabalho em equipa, na partilha de informação e na articulação com outros serviços, favorecem uma maior valorização das competências sociais e comportamentais. Todavia, no estudo de caso F importa destacar um aspecto importante: apesar de os entrevistados indicarem como mais importantes as competências instrumentais/técnicas, valorizam presentemente as competências associadas a uma actividade/trabalho mais operacional. Os mesmos entrevistados acreditam que, no futuro, um bom desempenho profissional passará pela articulação entre os vários tipos de competências (sociais/instrumentais/técnicas).

Em termos futuros, os entrevistados dos estudos de caso G, H e I associam um bom desempenho profissional sobretudo às competências instrumentais e técnicas. Isto poderá ser explicado não só com o incremento de quadros com maiores qualificações técnicas, como também com os modelos de organização e gestão do trabalho implementados nestes municípios.

2.4.2 Investimento, modalidades e tipologias formativas

Um dos elementos mais importantes na análise dos recursos humanos na Administração local consiste no investimento formativo. Ao olharmos para os estudos de caso representativos da média dos municípios que integram os *clusters* 1, 3 e 4 (incluem os estudos de caso A, B, C, D, G, H, e I), é possível perceber uma forte aposta formativa consubstanciada na frequência de formação pelos diferentes grupos socioprofissionais. De facto, a informação recolhida na generalidade destes estudos permite confirmar que se promove intensamente a formação dos trabalhadores através da organização de várias acções de formação internas. Neste contexto, todos os entrevistados admitem ter frequentado recentemente (nos últimos três anos) formação relacionada com a sua actividade profissional. Ao invés, ao debruçarmo-nos sobre o investimento formativo dos municípios que integram o *cluster* 4, verifica-se que, no estudo de caso H, o entrevistado do grupo operário revela nunca ter participado em qualquer acção de formação relacionada com a sua actividade profissional.

Na maioria dos estudos de caso analisados, este investimento formativo materializa-se numa estrutura/divisão dedicada à formação dos trabalhadores, que integra a figura de um “gestor de formação” responsável pelas fases de diagnóstico, organização e avaliação das acções de formação desenvolvidas pelo município. O estudo de caso D apresenta-se, neste contexto, bastante particular, uma vez que não possui nenhuma divisão/serviço de formação nem dispõe de um responsável pela formação.

Quanto à participação dos entrevistados na realização de diagnósticos de necessidades de formação, verifica-se uma fraca participação dos grupos profissionais auxiliar e operário, à excepção do estudo de caso B, em que todos referiram terem já participado em acções de formação, embora com uma maior participação por parte dos técnicos (técnico superior, técnico, técnico profissional), administrativos e dirigentes.

No caso particular dos municípios que integram o *cluster* 5 (estudos de caso J e K), é possível observar ao nível da formação dos recursos humanos, algumas dinâmicas contraditórias. Isto verifica-se em ambos os estudos, pois apenas os entrevistados dos grupos técnicos (*e.g.*, técnico e técnico profissional) revelam que nunca frequentaram formação. No estudo de caso J, o técnico profissional justifica a sua ausência de frequência em acções de formação

relacionadas com a sua actividade profissional por motivos, segundo ele, de “falta de disponibilidade pessoal”.

Analisando agora os *clusters* 2 e 6 (estudos de caso E, F e L), é possível reconhecer um fraco investimento formativo em termos médios, nos últimos tempos (dois a três anos), ao nível de todos os grupos profissionais, desde os que detêm menores qualificações (*e.g.*, operário e auxiliar) aos grupos profissionais constituídos por dirigentes e administrativos. Um dos aspectos que reforça o fraco investimento destes municípios prende-se, em alguns casos, com a inexistência na sua estrutura orgânica de uma Divisão/Departamento de Recursos Humanos de um “gestor de formação”, bem como com a insuficiente oferta de formação. Além disto, a participação dos entrevistados em diagnósticos de necessidades de formação ou não existiu ou, a existir, limitou-se ao preenchimento de um questionário disponibilizado superiormente.

Na generalidade dos doze estudos analisados destaca-se uma maior frequência de formação por parte dos entrevistados em relação aos cursos de “Informática”, “Recursos humanos e desenvolvimento pessoal”, “Atendimento e secretariado”, “Desenvolvimento, gestão pública e qualidade”, “Motivação/liderança, chefia e gestão de equipas”, “Competências de nível de relacionamento interpessoal”, “Finanças e contabilidade” e “Ambiente, ordenamento do território e urbanismo”.

Especificamente, nos *clusters* 1 e 3 (municípios A, B, C e G) nota-se uma forte aposta na formação na área da informática (*e.g.*, iniciação às novas tecnologias, informática inicial e informática avançada), contrariando a fraca expressão desta área de formação nos *clusters* 2, 4 e 5, nomeadamente nos estudos de caso E, I e J em que nenhum dos entrevistados participou numa acção formativa sobre estas temáticas.

Relativamente ao tipo de formação mais frequentada pelos entrevistados, a maior parte das escolhas corresponde a formação profissional, com excepção de alguns casos pontuais de profissionais (especialmente técnicos e dirigentes) que concluíram formação académica (especialização e pós-graduação). Trata-se, na sua maioria, de acções de formação em sala/presencial, à excepção dos estudos de caso H e J, em que foram organizadas algumas sessões de formação-acção. Todas as sessões formativas realizaram-se em horário laboral, sendo que na maior parte dos casos foi de curta duração (menos de trinta horas), destacando-se apenas os estudos de caso E, H e L, onde foram organizadas algumas sessões formativas de média duração (entre trinta e cento e dezanove horas).

Entre as principais entidades formadoras das acções de formação destacam-se as próprias Autarquias, Associações de municípios, as empresas de formação externa, as Escolas/Universidades, a Associação sindical/profissional, o

Instituto Nacional de Administração (INA) e o Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA). Em termos concretos, nos *clusters* 1, 3 e 4 (à excepção dos estudos de caso D e I), a autarquia assume-se como a principal entidade formadora (formação interna), seguida pelas empresas de formação externas e pelas Escolas/Universidades. No caso dos *clusters* 2, 5 e 6 (no estudo de caso E foram organizadas algumas acções de formação interna, mas a autarquia não assumiu particular destaque como entidade formadora), as acções de formação têm sido, na sua maioria, ministradas por entidades formadoras como as empresas de formação externa, as Escolas/Universidades, importando, também, realçar a Associação de Municípios, em particular no estudo de caso J.

2.4.3 Balanço e projectos

Confrontados com a adequação dos temas e dos conteúdos abordados na formação em função das suas expectativas e necessidades profissionais, os entrevistados consideram-na, de uma forma geral, como “adequada” ou “em parte adequada”. Atente-se nos pontos fortes e fracos da formação frequentada que constam do quadro seguinte.

Quadro 2. Balanço da formação – Estudos de caso

Estudo de caso	Pontos fortes	Pontos fracos
Cluster 1		
A	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências 2.º Competência dos formadores 3.º Partilha de informação e troca de experiências 4.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 5.º Adequação dos conteúdos às necessidades profissionais 6.º Horário, organização e duração das sessões 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Duração das acções (curtas ou longas demais) 3.º Falta de planeamento/organização da formação 4.º Conteúdos desajustados à realidade da administração local 5.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 6.º Heterogeneidade profissional dos formandos
B	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências 2.º Competência dos formadores 3.º Enriquecimento profissional 4.º Adopção de metodologias formativas inovadoras 5.º Partilha de informação e troca de experiências 6.º Adequação dos conteúdos às necessidades profissionais 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 3.º Duração das acções (curtas ou longas demais) 4.º Falta de competência dos formadores

C	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Enriquecimento profissional 2.º Horário, organização e duração das sessões 3.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências 4.º Partilha de informação e troca de experiências 5.º Adopção de metodologias formativas inovadoras 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 3.º Duração das acções (curtas ou longas demais) 4.º Heterogeneidade profissional dos formandos 5.º Conteúdos desajustados à realidade da administração local 6.º Falta de competência dos formadores
D	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências 2.º Enriquecimento profissional 3.º Competência dos formadores 4.º Partilha de informação e troca de experiências 5.º Responsabilização do trabalhador 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Falta de competência dos formadores 3.º Duração das acções (curtas ou longas demais) 4.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos
Cluster 2		
E	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Enriquecimento profissional 2.º Adequação dos conteúdos às necessidades profissionais 3.º Adopção de metodologias formativas inovadoras 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Modalidade de horário pós-laboral 3.º Formação em sala 4.º Conteúdos desinteressantes 5.º Falta de planeamento/organização da formação
F	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências profissionais 2.º Enriquecimento profissional 3.º Adequação dos conteúdos às necessidades profissionais 4.º Horário, organização e duração das sessões 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Formação em sala 3.º Formação externa 4.º Conteúdos desajustados à realidade da Administração local 5.º Falta de planeamento/organização da formação
Cluster 3		
G	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências 2.º Enriquecimento profissional 3.º Horário, organização e duração das sessões 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Duração das sessões (curtas ou longas demais) 3.º Formação em sala 4.º Desinteresse dos formandos

Cluster 4		
H	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências profissionais 2.º Partilha de informação e troca de experiências 3.º Competência dos formadores 4.º Enriquecimento profissional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 2.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 3.º Duração das sessões (curtas ou longas demais) 4.º Falta de competência profissional dos formadores
I	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências profissionais 2.º Adequação dos conteúdos às necessidades profissionais 3.º Enriquecimento profissional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 2.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 3.º Duração das sessões (curtas ou longas demais) 4.º Falta de competência profissional dos formadores 5.º Heterogeneidade profissional dos formandos
Cluster 5		
J	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências profissionais 2.º Partilha de informação e troca de experiências 3.º Enriquecimento profissional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 2.º Falta de planeamento/organização da formação 3.º Falta de competência dos formadores
K	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências profissionais 2.º Partilha de informação e troca de experiências 3.º Enriquecimento profissional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 2.º Conteúdos desajustados à realidade da administração local 5.º Duração das acções (curtas ou longas demais)
Cluster 6		
L	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Aquisição/actualização de conhecimentos e competências profissionais 2.º Partilha de informação e troca de experiências 3.º Enriquecimento profissional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.º Duração das acções (curtas ou longas demais) 2.º Fraca aplicação dos conteúdos formativos à profissão 3.º Instalações, equipamentos e materiais pedagógicos 4.º Formação externa

Fonte: Estudos de caso, *Estudo prospectivo sobre o emprego e a formação na AL* (2008)

Como é possível verificar no *Quadro 2*, a maioria dos entrevistados considera que, globalmente, os pontos fortes da formação prendem-se com a aquisição/actualização de conhecimentos e competências, o enriquecimento profissional, a competência profissional dos formadores e a partilha de informação e troca experiências entre os formandos/formadores. Com uma avaliação menos positiva aparecem aspectos como a fraca aplicação dos conteúdos à actividade profissional, a duração das acções (curtas ou longas demais) e as instalações, equipamentos e materiais pedagógicos.

No que respeita aos conhecimentos/competências adquiridos na formação e aplicados na sua actividade profissional, os que foram mais aplicados ao contexto profissional incidem sobretudo nas áreas da informática, legislação, atendimento, sistema de avaliação de desempenho e higiene e segurança no trabalho. Contudo, ao nível das competências, o impacto da formação parece não ter sido o mesmo. Os entrevistados tiveram uma certa dificuldade em apontar competências adquiridas no contexto da formação. Entre as competências referidas realçam-se a actuação em equipa e o atendimento/orientação para a satisfação das necessidades dos munícipes nos estudos de caso A, C e D (*cluster 1*); o desenvolvimento de competências de relacionamento interpessoal e atendimento aos munícipes, nos estudos de caso J e K (*cluster 5*); bem como a aquisição de competências ao nível de coordenação de equipas e a adopção de novas metodologias de planeamento/organização do trabalho, referidas pelo dirigente do estudo de caso L (*cluster 6*).

Ao debruçarmo-nos sobre os impactos da formação ao nível dos serviços, constata-se que somente os entrevistados provenientes dos *clusters 3, 5 e 6* registam transformações. Assim, de acordo com os entrevistados destes três estudos de caso, a formação acabou por traduzir-se numa maior actualização dos conhecimentos, numa melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e na melhoria da execução, organização e gestão do trabalho. Importa, contudo, salientar que os entrevistados do estudo de caso K (*cluster 5*) consideram que a formação permitiu a certificação dos serviços, o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua e mudanças nos processos de avaliação dos trabalhadores.

No futuro, com excepção do operário do estudo caso I, todos os entrevistados projectam frequentar formação, em particular de cariz profissional. Na enumeração das áreas de formação, os entrevistados do município do estudo de caso D são os únicos que não pretendem continuar a investir na formação em informática. Esta tendência acaba por confirmar uma certa resistência à utilização das novas tecnologias, visto que esta área nunca foi, nem pretende vir a ser, frequentada no futuro por nenhum dos entrevistados. Por sua vez, as novas exigências ao nível do ordenamento do território explicam,

em grande medida que as áreas do “Ambiente, ordenamento do território e urbanismo” integrem as que se desejam vir a frequentar pelos entrevistados dos estudos de caso A, B e D.

Por fim, importa destacar que a maior predisposição dos entrevistados que pretendem frequentar formação académica se insere nos grupos profissionais de dirigente (estudos de caso K e L) e técnico superior (estudos de caso A, H, I e K) que pretendem frequentar uma especialização/pós-graduação/mestrado; de técnico (estudo de caso B), que tem intenção de frequentar outra licenciatura; de técnico (estudos de caso D e F) e de administrativo (estudos de caso D, E e L), que pretendem frequentar uma licenciatura; e, ainda, formação escolar nos exemplos de auxiliar (estudos de caso C, G e J) e de operário (estudo de caso C), que têm intenção de concluir o ensino secundário.

Discussão dos resultados

Na base da argumentação avançada neste artigo, reconhece-se que, nos últimos anos, em especial com a transferência de competências, as autarquias, pela sua proximidade com as populações e pelo conhecimento que têm dos recursos locais, são dos principais agentes de desenvolvimento local, desempenhando um papel fundamental no quadro do paradigma da territorialidade. Em vários casos, como tivemos a oportunidade de expor, as autarquias são mesmo as principais unidades produtivas e, como tal, o principal empregador (Bilhim, 2004). Outras atingiram um grau de desenvolvimento e de complexidade em termos de serviços que os modelos de gestão dos recursos, das decisões e das estratégias a seguir se afastam da tradicional administração burocrática (Marques, 2008).

Os resultados da investigação aqui apresentados reforçam a ideia de que o balanço geral do Programa Foral foi bastante positivo, já que permitiu reduzir as assimetrias no acesso à formação por parte de certos grupos profissionais. Mais, este programa permitiu romper com algumas práticas instaladas no que diz respeito às modalidades de intervenção dominantes de formação e às temáticas de formação privilegiadas; à explicitação e consciencialização da necessidade de outros perfis profissionais como, por exemplo, de gestores de formação; à premência de uma formação contínua em termos individuais e colectivos, pressupondo novas práticas de gestão de organização do trabalho e de cultura organizacional.

Contudo, muito caminho há ainda a percorrer. Como vimos, a partir da análise dos estudos de caso, as dinâmicas formativas revelam ainda persistentes fragilidades no tecido dos municípios portugueses. Assim, as práticas

neste domínio tendem a evidenciar aspectos como: desiguais graus de participação na formação entre os grupos profissionais, em especial por parte dos auxiliares e operários; domínio da formação de natureza externa, apesar do esforço de certos municípios das regiões de Lisboa, Algarve e Alentejo para inverterem essa tendência, organizando acções de formação interna; persistência na aposta em sessões formativas de curta duração (menos de trinta horas) em sala; predomínio de uma oferta formativa escolarizada sob a forma de “catálogo”, faltando a oferta de “novas” modalidades de formação ligadas à prática profissional, nomeadamente de “formação-acção”; inexistência, em alguns casos, da figura do “gestor de formação” enquanto agente dinamizador da formação responsável pela realização do diagnóstico de necessidades de formação; ausência de avaliação dos impactos da formação em termos de desempenho individual/organizacional; entre outros aspectos a salientar.

A informação recolhida através das entrevistas corrobora a ideia de que as estratégias formativas a seguir pelo poder local não se apresentam passíveis de uma abordagem generalista e transversal à generalidade dos municípios, já que os contrastes são claros, os problemas e desafios são diferenciados e distintos em função da envolvente socioterritorial de actuação municipal. Esta estratégia de intervenção implica ter presente uma abordagem simultaneamente sistémica e específica à dimensão territorial, económica e humana dos municípios.

Da análise dos resultados obtidos, podemos ainda concluir que se verifica uma necessidade premente de implementação de medidas para se instituir uma “cultura de formação contínua” que tenha na sua base um sistema integrado de gestão flexível e dinâmica de emprego e formação, com consequente construção estratégica de organizações qualificantes. Em termos objectivos, isto obriga ao desenvolvimento de uma orientação estratégica para o desenvolvimento do potencial formativo das autarquias, ajustando-o aos diferentes “retratos municipais”, com base em quatro eixos estruturantes da formação (planeamento, organização, monitorização e avaliação da formação). Nesta matéria, torna-se fundamental, por um lado, adoptar os planos formativos como documentos de suporte de uma metodologia de planeamento da formação assente numa cultura de diagnóstico/projecto com vista à organização de modalidades e metodologias de formação mais ajustadas às necessidades de cada autarquia/serviço; por outro, incluir as fases de monitorização e avaliação em todos os processos formativos, o que permite aprofundar o conhecimento sobre os impactos da formação no desempenho profissional e organizacional, contribuindo para ajudar as organizações autárquicas a responder aos desafios da inovação e modernização.

Bibliografia

- Bilhim, J. (2004), *A Governação nas Autarquias Locais*, Lisboa: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Canário, R.; Cabrito, B. G. e Aires, R. (2002), *Formação Profissional Contínua na Administração Local. Para uma Orientação Estratégica*, Lisboa, FPCE/ Universidade de Lisboa [disponível em: <http://www.programaforal.gov.pt/uploads/docs/EstratégiaFormaçãoAL.doc.pdf>]
- Kovács, I. (2005). (org.), *Flexibilidade de Emprego: Riscos e oportunidades*, Oeiras: Celta Editora.
- Le Boterf, G., (1992), *Comment manager la qualité de la formation?*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1988), *Comment investir en formation*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2005), *Construir as Competências Individuais e Colectivas, Resposta a 80 questões*, Lisboa, Asa Editores.
- Marques, Ana Paula (2008), *Estudo Prospectivo sobre o Emprego e a Formação na Administração Local*, Coimbra, CEFA – Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- Marques, Ana Paula (2010) “‘Sacralização’ do mercado de trabalho. Jovens diplomados sob o signo da precariedade”, in *Revista Configurações – Trabalho e Não trabalho: valor e (in)visibilidade*, n.º 7, CICS, Universidade do Minho, pp. 65-89.
- Marques, Ana Paula (2011) “Formação resiliente e mudança na Administração Local em Portugal”, *Revista da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal*, n.º 18 (Janeiro-Julho), Vigo, Espanha, pp. 113-132.
- Nóvoa, A.; Cabrito, B.; Canário, R. (2006), *Estudo Nacional de Avaliação de Impactos da Formação para a Administração Local no Âmbito do Programa Foral*, Relatório Final, Lisboa, Universidade de Lisboa (policopiado).
- Tavares, Luís Valadares; Rato, Helena e Martins, Orlando (2006), *Avaliação Prospectiva de Competências para Quadros e Dirigentes da Administração Pública Portuguesa*, Oeiras, INA.