

# DOSSIER NEGOCIAL E PROPOSTAS

REIVINDICAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA 2021 E 2022

S I S T E R P



## DOSSIER NEGOCIAL E PROPOSTAS REIVINDICAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA 2021 E 2022

O **SISTERP – Sindicato Independente e Solidário dos Trabalhadores do Estado e Regimes Públicos** é uma associação constituída por trabalhadores da administração pública central, regional, intermunicipal e local, que integra também entidades/empresas que prosseguem fins públicos, trabalhadores de entidades da economia social e afins. A sua constituição e estatutos foram publicados no Boletim do Trabalho e Emprego n.º 45, de 8 de dezembro de 2020. A partir dessa data, iniciou-se toda a atividade sindical necessária de reconhecimento e asseveração, junto dos trabalhadores e dirigentes máximos das entidades e comunidade.

Feito o enquadramento da estrutura sindical, importa traçar o “*modus operandi*” e as nossas linhas de ação.

No que concerne ao nosso posicionamento face às Entidades/Instituições e forças políticas, nomeadamente em relação à que V. Ex.<sup>a</sup> dirige, propomo-nos estabelecer um franco e profícuo relacionamento institucional, pautado pelo diálogo ativo, elevação na participação dos processos, que direta e indiretamente dizem respeito aos trabalhadores, e resiliência na defesa dos seus direitos e interesses.

Porque pretendemos ter **trabalhadores motivados e serviços públicos de excelência**, manifestamos total disponibilidade para cooperar e alcançar tal desiderato, alicerçado nos resultados de reuniões realizadas e a realizar.

Logo, no exercício das competências de defesa e promoção dos direitos e interesses dos trabalhadores nossos associados, vimos junto de V.<sup>a</sup> Ex.<sup>a</sup>, **apresentar um rol de propostas de trabalho para vossa apreciação e assim, as mesmas poderem-se traduzir em projeto de lei ou recomendações ao governo a apresentar por esse digníssimo Grupo Parlamentar, em sede de discussão parlamentar.**



As mesmas se elencam:

## 1. SITUAÇÕES ESPECIAIS DE POSICIONAMENTO REMUNERATÓRIO – ASSISTENTES OPERACIONAIS

- a) REPOSIÇÃO DE DISTORÇÕES E INJUSTIÇAS DOS ASSISTENTES OPERACIONAIS COM VINTE OU MAIS ANOS DE SERVIÇO NA CARREIRA/CATEGORIA, POR FORÇA DA ELIMINAÇÃO DOS PONTOS NA APLICAÇÃO DO DESCONGELAMENTO DE CARREIRAS – COMPENSAÇÃO E/OU ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIO ADQUIRINDO O POSICIONAMENTO NA POSIÇÃO REMUNERÁRIA 6.ª DA TRU”.
- b) NO CASO DE NA APLICAÇÃO DESTA MEDIDA LEGISLATIVA SE VERIFICAREM SITUAÇÕES ANÁLOGAS ÀS PREVISTAS NO NÚMERO ANTERIOR NOUTRAS CATEGORIAS, DE QUE DECORRAM INJUSTIÇAS RELATIVAS, APLICAR-SE-Á SOLUÇÃO QUE PERMITA O AFASTAMENTO DA DESIGUALDADE QUE RESULTAR DA APLICAÇÃO DIRETA E SÃO POSICIONADOS NO ESCALÃO IMEDIATAMENTE SUPERIOR.
- c) NO FINAL DO DOCUMENTO CONSTA A RESPETIVA FUNDAMENTAÇÃO - MINUTA DE OFÍCIO



## 2. REPRESENTATIVIDADE DOS SINDICATOS INDEPENDENTES E TRABALHADORES “NÃO SINDICALIZADOS” NA CONCERTAÇÃO SOCIAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

A representatividade da Administração Pública Portuguesa no que concerne à discussão e negociação de todas as matérias que direta ou indiretamente têm repercussões nos trabalhadores está afastada da realidade do universo dos trabalhadores, pois não tem sabido (ou não querem) acompanhar as mutações do mundo do trabalho e seus trabalhadores.

A representatividade dos trabalhadores no seio da “mesa” negocial com o governo enferma pela não representatividade de um número muito expressivo de trabalhadores representados pelos sindicatos independentes, Associações, movimentos e não sindicalizados. Logo, é imprescindível encontrar um “parceiro” que agregue toda essa representatividade.

Assim, propomos que esse “parceiro” seja a USI – União de Sindicatos Independentes e, de imediato, os partidos com assento parlamentar devem desencadear os mecanismos legislativos para tal efeito.



### 3. REMUNERAÇÕES E SALÁRIOS – DESMISTIFICAÇÃO DO SALÁRIO MÉDIO NACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com as várias fontes publicadas, o valor médio da remuneração base mensal dos trabalhadores da administração pública aumentou, aproximadamente, para 1.489,60€, o vencimento médio acelerou para 1.748€ (dados reportados a julho de 2019). Acontece que tal aumento ocorreu devido ao aumento da retribuição mínima mensal garantida (salário mínimo do Estado), elevando o ganho médio mensal dos trabalhadores da AP, mas não de todos.

O referido aumento resultou essencialmente da atualização do valor da retribuição mínima mensal garantida praticada na Administração Pública, bem como do processo gradual de descongelamento das carreiras.

Acontece que, o impacto das referidas medidas teve maior efeito na carreira/categoria de assistente operacional, mas que ainda insuficiente.

Com a pandemia a devastar a economia e as finanças públicas, caiu por terra a promessa do Governo, que tinha ficado inscrita no Orçamento do Estado de 2020, de aumentar o salário de todos os funcionários públicos em, pelo menos, 1% em 2021. Afinal, só as remunerações mais baixas tiveram alteração, refletindo o aumento da retribuição mínima mensal garantida para os €665. É esse o novo valor da base remuneratória na Administração Pública, que em 2020 estava nos €645,07. Além disso, o Governo atribuiu mais €10 por mês para quem ganha até €791,91. Mas nem assim os salários mais baixos na Administração Pública vão recuperar a perda de poder de compra resultante de anos de congelamento desde 2010, só interrompido em 2019. E nos salários mais elevados, associados a funções mais qualificadas, essa perda é ainda mais expressiva.

Em termos reais (considerando o impacto da inflação para analisar a evolução do poder de compra), mesmo com o aumento deste ano a somar ao registado em 2020, as remunerações mais baixas vão ficar 5,6% abaixo do patamar de 2010. Já para quem ganhava até €791,91, e que por isso terá mais €10 mensais, a perda chega aos 8,5%. Traduzido em euros, a perda para os trabalhadores com salários mais baixos oscila entre €40 e €74.



A Administração Pública não pode ser tratada como um todo quando os setores que a compõem têm tabelas salariais tão diferentes para categorias iguais. Assim, torna-se urgente uma revisão das tabelas salariais por forma a que seja aplicado o princípio da igualdade e da justiça e, paralelamente, **de uma vez por todas há que diferenciar pela positiva e por setores a questão do “salário médio na AP”, pois “meter” todos no mesmo bolo não é sério nem transparente.**

As tabelas remuneratórias no seio da Administração Pública são tão distintas e com remunerações tão diferenciadas, entre outras se elencam:

- **Carreiras do Regime Geral (patamar inicial - retribuição mínima mensal garantida)**
- Carreira Técnicos Superiores de Saúde,
- Carreira Médica,
- Carreira de Enfermagem,
- Carreira Técnicos Superiores de Saúde,
- Carreira dos Serviços de Informação e Segurança (SIS),
- Carreira de Pessoal de Investigação e Fiscalização,
- Carreira de Pessoal do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras,
- Carreira de Medicina Legal,
- Carreira dos Docentes do Ensino Superior,
- Carreira dos Educação Pré-Escolar, Ensino Básico e Secundário,
- Carreira do Pessoal de Medicina Legal,
- Carreira dos Magistrados Judiciais,
- Carreira dos Magistrados do Ministério Público,
- Carreira do Pessoal de Inspeção e Investigação Científica,
- Carreira do Pessoal da Inspeção Geral de Finanças,
- Carreira do Pessoal de Inspeção da Aviação Civil,
- Carreira de Oficiais de Justiça,
- Carreira de Oficiais de Finanças,



- Carreira Judicial/Serviços do Ministério Público,
- Carreira dos Bombeiros Sapadores,
- Carreira do Corpo Especial de Fiscalização e Controlo da Direção Geral do Tribunal de Contas,
- Carreiras do Pessoal Diplomata
- Dirigentes
- Etc.

Logo, para evitar manipulação e intoxicação dos cidadãos em geral contra os trabalhadores da Administração Pública em base do referencial “salário médio” há que desmistificar a questão e rotular os diferentes salários médios no âmbito das carreiras e setores da Administração Pública.

Para demonstrar tal evidência nas carreiras do regime geral que é transversal à Administração Local (autarquias), Segurança Social, Pessoal Não Docente, Pessoal Auxiliar da Saúde (Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores) para além de muitos outros. Lançar atoardas e inverdades sobre estes trabalhadores que tem um salário médio de 1.489,60€ ou 1.748€ é ofensivo à sua dignidade, mais quando estamos a falar de um universo na ordem de grandeza superior a duas centenas de milhares de trabalhadores.

Portanto, só assim se dignificará os trabalhadores e os serviços/setores da Administração Pública.



## 4. OUTRO MODELO DE AVALIAÇÃO DE FUNÇÕES DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E CONSEQUENTEMENTE ELIMINAR O ATUAL SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – SIADAP.

### PRINCÍPIOS ORIENTADORES

#### NOVO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

##### ENQUADRAMENTO

Quando refletimos sobre um modelo de avaliação, temos necessariamente de pensar em que consiste a ação de avaliar.

O termo avaliar teve origem no latim e proveio da composição a – *valere*, que significa “dar valor a, atribuir um valor ou qualidade a alguma coisa, ato ou curso de ação...”, segundo *Luckesi* (1998). Assim, quando avaliamos, independentemente do meio em que estamos inseridos, estamos a assinalar, estimar, apreciar ou calcular o valor de algo.

Em contexto profissional, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que deve permitir identificar e analisar o potencial de cada colaborador, ajudando a aprimorar o desempenho das equipas e refinando a relação entre as diferentes hierarquias que constituem a entidade em causa.

Na Administração Pública, o modelo adotado foi o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), em vigor em Portugal desde 2004. Este sistema foi o impulsionador de uma gestão por objetivos e tornou-se na única ferramenta de gestão capaz de promover a ascensão na carreira profissional dos colaboradores.

Em conformidade com o estipulado na Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro, este modelo de avaliação tem como objetivo primordial “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.” No entanto, na prática, os resultados deste



modelo têm-se revelado inconsistentes, limitantes, constrangedores e ineficazes. Prova disso são os resultados evidenciados no artigo científico *The Public Administration Performance Appraisal Integrated System (SIADAP) and the Portuguese Civil Servants Perceptions, 2020*, de César Madureira, Belén Rando e David Ferraz, publicado no *International Journal of Public Administration*, com base num inquérito realizado a 2066 funcionários públicos da Administração Pública Central Portuguesa, onde se concluiu inequivocamente que o modelo é insatisfatório, inapropriado e injusto, ainda que 89% dos inquiridos considerassem importante ou muito importante usar um sistema de avaliação de desempenho. Em suma, os intervenientes entendem que é necessário que se faça uma avaliação, no sentido de ajustar performances e desempenhos e melhorar os serviços prestados aos cidadãos, mas de um modo completamente diferente do atualmente instituído.

Segundo esse estudo, o SIADAP não é percecionado como credível:

- 64.1% dizem que o modelo é inadequado ou muito inadequado;
- 80.7% e 81.3% discordam parcial ou totalmente da existência de objetividade e transparência, respetivamente, no processo de avaliação do desempenho individual através do SIADAP;
- 90.8% discordam parcial ou totalmente com a ideia do SIADAP ser um sistema justo;
- 93.4% são contra as quotas;
- 52.7% sentiram-se prejudicados pelas avaliações;
- 83.3% gostariam de participar mais no estabelecimento dos seus objetivos;
- 80.3% consideram que as quotas não os beneficiam;
- 75.3% consideram que o SIADAP não diferencia o mérito;
- 62.4% discordam com o modelo relativamente à progressão dos salários;
- 69.9% consideram que a progressão salarial não deveria depender apenas dos resultados do SIADAP;



- 43.5% sentiram-se desmotivados depois de conhecerem as suas avaliações, mas, apesar disso, 86.1% não alteraram o seu empenho;
- 90% consideram que o SIADAP não contribui para promover a ajuda mútua no trabalho de equipa;
- 76.4% consideram que contribui para o individualismo;
- 85.6% consideram que dão mais à instituição do que recebem.

Pelo exposto e considerando a análise realizada, a maioria dos funcionários públicos que participou no estudo tende a perceber o modelo SIADAP como injusto, não objetivo e não transparente, com um sistema de quotas que tende a limitar o ritmo da progressão na carreira e na remuneração. Como resultado, muitos funcionários públicos não se identificam com o modelo e por isso não o aceitam, nem se envolvem adequadamente na sua implementação.

Tal como nesse estudo empírico em que a maioria dos funcionários públicos tem uma visão global negativa sobre o SIADAP, o mesmo acontece com a maioria dos associados do SISTERP.

Independentemente da qualidade do desempenho, o facto de estarmos perante um sistema por quotas é por si só limitante e desajustado. Sem que o processo esteja em curso, sabemos de antemão que 75% dos trabalhadores não conseguirão ir além da nota “adequado”. Ora, a leitura que se retira desta norma constrangedora, é que a intenção primordial não é ajustar os procedimentos, introduzir melhorias contínuas e motivar os funcionários, como deveria ser, mas limitar as progressões nas carreiras e reduzir custos.

Neste contexto, é extremamente difícil manter os trabalhadores motivados. O sentimento de injustiça, as percepções negativas no “contrato”, que é praticamente imposto, aniquilam e subvertem o conjunto de expectativas dos empregadores e dos empregados na relação uns com os outros, o que afetará negativamente a qualidade do compromisso assumido entre os empregados e as instituições públicas onde trabalham.

Na nossa perspetiva é indubitável que urge substituir o atual sistema de avaliação de desempenho por um que esteja em consonância com a cultura organizacional e profissional da administração pública, quer central, quer



local, de forma a que possa ser considerado mais justo e aceite pelos intervenientes. Uma das primeiras medidas passaria pela retirada do sistema de quotas. Não podemos impedir que os profissionais tenham acesso às notas que realmente merecem. Pelos estudos que têm sido realizados, nomeadamente o estudo *Performance appraisal in the EU member states and the European Commission*, 2017, de Katarína Staroňová, em que se faz uma comparação entre os sistemas de avaliação do desempenho individual dos Estados membros da União Europeia, da Comissão Europeia e países associados, verifica-se que Portugal é o único país em que existe um sistema de quotas apenas para os trabalhadores (SIADAP 3). Se o sistema de avaliação se tornar mais livre, é provável que muitos funcionários públicos deixem de perceber o atual sistema de avaliação como injusto e se dediquem mais ao cumprimento de objetivos e metas, de forma a melhorar os respetivos desempenhos.

Sabendo que as avaliações por muito ajustadas que sejam nem sempre refletem os resultados obtidos e os esforços empreendidos, pois há sempre uma componente subjetiva, entendemos que a progressão na carreira (e de remuneração) para os trabalhadores em funções não pode depender unicamente das notas resultantes do sistema de avaliação. Acresce que na Ficha Temática do Semestre Europeu Qualidade da Administração Pública, 2017, é reforçado que um dos principais problemas em alguns sistemas nacionais é o recrutamento clientelista, podendo constituir um obstáculo a qualquer esforço racional para construir uma melhor Administração Pública. Ora, tal realidade integrada em administrações com gestão pública, mas também política, gera, por si só, alguma obscuridade que importa tornar transparente.

É um facto que a progressão tem sido muito lenta para a grande maioria dos trabalhadores nos últimos 16 anos, que para aceder a um escalão de remuneração superior têm que acumular 10 pontos o que corresponde a 10 anos de espera (1 ponto por ano), na média de resultados passíveis de ser obtidos.

A grande conclusão é que há absoluta necessidade de transparência e de participação, para que se promova a tão desejada motivação. No que concerne aos recursos humanos, é urgente encarar as avaliações como forma de ajustar processos e potenciar o desenvolvimento dos profissionais. As práticas nos serviços alteram-se todos os anos; a inovação tende a generalizar-se; as tecnologias são cada vez mais avançadas; a gestão do pessoal e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais sadios tendem a tornar-se, dia após dia,



matérias mais fundamentais e desafiantes. Perante tais factos, levantam-se questões que merecem grande reflexão e melhor resposta:

Os profissionais têm recebido a formação necessária, para se integrarem de forma adequada nos novos modelos?

Os Gestores detêm perfil ajustado para gerir os profissionais? (Gerir não é, nem nunca será ordenar).

Que estudos se têm realizado, sobre os resultados avaliativos obtidos?

Que medidas corretivas se têm introduzido nos serviços, após os resultados?

Que funcionários têm sido promovidos? (Haverá alguma ligação sistemática de proximidade com o poder instituído?)

Qual o grau de satisfação dos cidadãos com a administração?

Estaremos perante um sistema bilateral? Qual o papel dos trabalhadores em todo o processo? Quem os defende? A Comissão Paritária será um mero adorno do sistema?

De que forma a administração garante a justiça de resultados? Quem analisa as fundamentações das notas atribuídas?

Têm em conta aqueles funcionários que tomam a iniciativa de se autoformarem/capacitarem? Que valor lhes dão?

Se realmente se pretende credibilizar um modelo em total descrédito, precisamos de reunir muitos esforços e auscultar todos os intervenientes, agregando contributos e instituindo um modelo mais participado e satisfatório. As relações pessoais e profissionais têm de basear-se no respeito pela diversidade e igualdade de direitos, independentemente da hierarquia. Todos têm valor. As organizações não podem ser partidárias! Os líderes carecem de formação pertinente, que lhes permita associar *Soft Skills* e *Hard Skills*, ou seja *Deep Skills*, no sentido de implementar um modelo onde todos ganham.



## PRINCÍPIOS ORIENTADORES

Considerando que defendemos:

- a organização e dignidade do trabalho e dos trabalhadores;
- a transparência e democracia;
- a participação ativa e o sentido de responsabilidade;
- a inovação, o empreendedorismo e o espírito crítico;
- a igualdade de direitos e deveres;
- a cooperação e o espírito de equipa;
- a modernização, desburocratização e simplificação de procedimentos;
- a aposta na capacitação e melhoria contínua;
- serviços públicos eficientes e eficazes;

propomos um sistema de avaliação baseada em princípios que consideramos imprescindíveis, conforme seguidamente discriminamos.

### 1. PRINCÍPIO DA IMPARCIALIDADE E TRANSPARÊNCIA

Segundo o princípio da imparcialidade, a administração deve ser isenta, objetiva e agir com lisura e equidistância relativamente a todos os interessados, sem privilegiar indevidamente uns em detrimento de outros.

O princípio da transparência determina que a administração deve parecer imparcial, de modo a projetar essa imagem de imparcialidade para o exterior, gerando a confiança dos envolvidos (neste caso dos profissionais) na atuação administrativa. Abreviando numa linguagem mais simples, basta aplicar o critério da mulher de César, para quem não basta ser, mas é também preciso parecer.



Conforme instituído no artigo n.º 268 da Constituição da República Portuguesa: “Os cidadãos têm também o direito de acesso aos arquivos e registos administrativos, sem prejuízo do disposto na lei em matérias relativas à segurança interna e externa, à investigação criminal e à intimidade das pessoas”. Ainda, segundo o artigo n.º 269, referida Constituição, documento basilar da sociedade portuguesa, “Os trabalhadores da Administração Pública e demais agentes do Estado e outras entidades públicas não podem ser prejudicados ou beneficiados em virtude do exercício de quaisquer direitos políticos previstos na Constituição, nomeadamente por opção partidária”.

Respeitando o estatuído no Código do Procedimento Administrativo, designadamente no artigo n.º 9, a administração deve agir “considerando com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório e adotando as soluções organizatórias e procedimentais indispensáveis à preservação da isenção administrativa e à confiança nessa isenção”.

Pelo exposto, o processo avaliativo deve ser claro e transparente. **Todas as notas atingidas devem ser publicitadas. Todos os participantes podem conhecer os fundamentos que originaram os seus resultados, assim como os dos seus pares. As notas não podem ser atribuídas de forma aleatória, com o objetivo de caber no perfil adequado. Todos os resultados devem ser devidamente fundamentados por escrito e, em caso de dúvidas, esclarecidos pelos avaliadores, pela mesma via.** Funcionando como um instrumento inerente ao princípio da transparência administrativa, a fundamentação dos atos administrativos deve ser concretizada de modo claro, congruente e suficiente, de forma a permitir a efetiva visibilidade e compreensão das razões que levaram à prática do ato administrativo.

A transparência abarca a comunicação, a publicidade e a proximidade. Uma administração que comunica é aquela que dá a conhecer, sem subterfúgios, o sentido das suas decisões. **As avaliações atribuídas devem ser devidamente sustentadas e auditadas por uma entidade externa, no sentido de se garantir a imparcialidade necessária.**

**Os dirigentes devem ser recrutados por concurso público e possuir formação e perfil adequados. Para além das competências técnicas necessárias, deverão possuir um perfil ajustado de liderança.**



**Deve ser informatizado todo o processo de avaliação, de forma a ser passível de verificação e evitar eventuais adulterações (datas, relatórios, factos...)**

**Para evitar a politização do processo, os membros com cargos políticos apenas devem intervir no processo de avaliação, aquando da homologação, devendo o processo encontrar-se todo organizado e informatizado, antes de tal ato.**

## **2. PRINCÍPIO DA PARTICIPAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

O princípio da participação encontra-se previsto no artigo 12º do Código de Procedimento Administrativo e no art.º 267 da Constituição da República Portuguesa, segundo os quais os órgãos da Administração Pública devem assegurar a participação dos interessados, designadamente “na formação das decisões que lhes digam respeito”, por exemplo “através da respetiva audiência...”. De acordo com este princípio, os trabalhadores têm o direito de ser informados de forma clara sobre todo o processo, participando desde a definição dos objetivos e competências a contratualizar, até à auto e heteroavaliação.

A **organização** no ambiente de trabalho é extremamente importante para qualquer profissional, garantindo mais produtividade e qualidade, melhores condições de trabalho, mas também maior eficiência na gestão dos recursos, quer humanos, quer materiais. Favorece a divisão do trabalho em função do perfil e especialização das pessoas, mas também em consonância com a missão, objetivos e competências, garantindo a coerência e consistência quer do processo, quer dos resultados.

Com procedimentos avaliativos mais participativos e organizados, teremos avaliações mais justas e satisfatórias, o que contribuirá para a motivação dos trabalhadores e conseqüente melhoria dos serviços prestados.

Assim, propomos que **os objetivos sejam efetivamente negociados e contratualizados, refletindo uma parte significativa do trabalho real. Para o efeito, devem estar definidas as tarefas fundamentais de cada trabalhador e ser apresentada uma ficha negocial de objetivos, onde se evidencie que o avaliador**



atendeu a algumas das sugestões do avaliado. Quando tal não for possível, deverá ser justificado, de forma expressa e coerente pelo avaliador.

Defendemos a institucionalização de uma cultura de diálogo efetivo, visível por ações concretas percebidas por todos, nomeadamente através de reuniões de grupos/equipas de trabalho, para definição de objetivos e critérios de avaliação, que fiquem registados em ata e sejam passíveis de consulta e verificação sempre que necessário.

Os trabalhadores devem avaliar também o desempenho dos seus avaliadores e demais dirigentes, contribuindo, assim, para atribuição da respetiva nota, para que todos se sintam mais implicados no processo.

O processo de avaliação deve ser organizado de forma a garantir maior proximidade e acompanhamento. Deve, pois, implicar mais momentos de diálogo e análise, garantindo-se assim a avaliação intercalar, para ajustamento de procedimentos, cujo impacto deve ser registado no processo individual de cada trabalhador.

Os cidadãos devem também poder avaliar os serviços prestados pelos diferentes trabalhadores, sempre que exequível e aplicável.

Propomos ainda que se estabeleça um Plano de Ação (PA), onde subordinados, líderes e colegas de trabalho e avaliado poderão colaborar definindo objetivos e as ações necessárias para alcançá-los, registar a sua evolução e conhecer facilmente as ações pendentes, concluídas ou atrasadas.

No processo de avaliação deverá ser considerado o ciclo PDCA: planear (*to plan*), fazer (*to do*), medir (*to check*) e ajustar (*to adjust*).

Planear

- escolher quem será e o que será avaliado;
- definir quem são as pessoas-chave para realizar a avaliação;



- escrever os formulários;
- elaborar o plano de ação com a 5H2W.



Obter relatórios de resultados:

- O **Relatório Pessoal** analisa os pontos fortes e fracos do colaborador e servirá de base para que o superior hierárquico se reúna e analise os resultados em conjunto;
- O **relato histórico** analisa a evolução do colaborador ao longo de todas as avaliações realizadas;
- Os **relatórios globais** da organização fornecem análises e comparações que auxiliam na tomada de decisões e definem a estratégia da organização.

O relatório fundamentado terá que ser emitido no final de cada ano a que se refere cada uma das qualificações:

- “Excelente”, “muito bom”, “bom”, “medíocre” ou “insuficiente” ou mérito superior, intermediário e baixo;
- Os colaboradores que foram sancionados, não podem receber uma nota superior a "bom" naquele ano;
- Aqueles que receberam a qualificação de "excelente", têm a possibilidade de aceder a um aumento de salário;
- Entre as consequências das avaliações negativas está a participação em ações de formação, em regime pós-laboral, para aqueles que, previamente repreendidos, obtiverem uma classificação inferior a “bom”;



- Aqueles que obtiveram a classificação baixa não recebem qualquer gratificação;
- Deve ser avaliada a trajetória e o desempenho profissional, a qualidade do trabalho realizado, o conhecimento adquirido e o resultado da avaliação da atuação. Outros méritos e habilidades em razão da especificidade da função desenvolvida e a experiência adquirida;
- O grau de interesse, iniciativa ou esforço com o qual o colaborador executa o seu trabalho e o desempenho ou resultados obtidos.

Gerar matrizes de talentos com uma solução tecnológica ágil:

- Podem ser geradas matrizes de talentos selecionando duas avaliações quaisquer e mais tarde calibrar a posição de cada participante.
- Treinar os avaliadores;
- Usar vários avaliadores (o ocupante, o superior hierárquico, colegas, utilizadores e equipa qualificada);
- A importância da perceção de equidade e justiça
- Padronizar o desenvolvimento das práticas para todos os departamentos;
- Criar tabelas para avaliar a subida, em que os colaboradores são classificados com vista à sua possível promoção a um patamar superior.

As avaliações de desempenho devem avaliar fatores como:

- Performance, qualidade de serviço, capacidade organizacional, tarefas realizadas, benefícios de capacitação/cursos profissionais realizados, a cultura, as exigências intelectuais, a preparação profissional, aptidão para o desempenho das funções ou antiguidade;
- Otimizar a produtividade do trabalho público, a eficiência e a transparência das Administrações Públicas.

Para Executar, será conveniente:

- reunir avaliadores e avaliados para explicar os objetivos, regras e expectativas da avaliação;
- aplicar os questionários sem que os envolvidos conheçam as respostas dadas uns pelos outros;
- recolher os questionários e preservar o sigilo;



- cruzar informações e fazer o relatório com os pontos-chave, como desempenho-médio, diferenças entre notas de avaliadores, *gaps* de competências e outros fatores relevantes para a organização;
- conceder o *feedback* individual e sugerir melhorias;
- criar um relatório final com os resultados gerais;

Para Medir, importa:

- acompanhar a execução para saber se os avaliadores cumprem as diretrizes (de sigilo e comprometimento com o trabalho);
- identificar os pontos em que houve atrasos, erros e problemas durante as avaliações e eliminar bloqueios ao andamento das atividades;
- avaliar a participação dos envolvidos;
- verificar se os objetivos foram atingidos.

No momento de Ajustar, é necessário:

- colher o *feedback* dos *players* sobre a avaliação de desempenho;
- levantar erros e acertos;
- criar padrões a partir dos acertos e correções para os erros, e pensar em avaliações futuras.

**A tecnologia pode funcionar como facilitadora, na medida em que existem *softwares* para aplicar os questionários digitalmente e emitir relatórios automáticos.**

É possível usar o Modelo complexo que apresenta as alternativas de respostas: “nunca”, “algumas vezes” e “sempre”.

### 3. PRINCÍPIO DA JUSTIÇA E DA RAZOABILIDADE

Em conformidade com o estipulado no artigo 8.º do Código do Procedimento Administrativo, a Administração Pública “deve tratar de forma justa todos aqueles que com ela entrem em relação, e rejeitar as soluções



manifestamente desrazoáveis ou incompatíveis com a ideia de Direito, nomeadamente em matéria de interpretação das normas jurídicas e das valorações próprias do exercício da função administrativa”.

A ideia fulcral subjacente ao princípio da justiça e da razoabilidade traduz-se na faculdade de cada um ter aquilo que lhe é devido, devendo a Administração Pública atuar com equidade. Envolve uma dimensão procedimental, refletindo-se no modo da prossecução da decisão. Deve ser provido de imparcialidade, participação e prazo razoável de decisão. É um princípio basilar, garante da dignidade de cada pessoa concreta.

São habitualmente considerados três planos no conceito de justiça: a justiça legal (enquanto valor ou valores incluídos na lei); a justiça extra-legal (o valor presente em cada Homem e que o obriga a certa conduta); e a justiça supra-legal (justiça como valor anterior e superior à lei).

Para o Professor Freitas do Amaral, o princípio da justiça traduz-se num "conjunto de valores que impõem ao Estado e a todos os cidadãos a obrigação de dar a cada um o que lhe é devido, em função da dignidade humana". O mesmo professor distingue ainda a justiça coletiva, que corresponde ao respeito dos direitos Humanos, e à justiça individual, que remete para a ideia de igualdade, proporcionalidade e de boa fé.

**Para que o SIADAP se torne justo e razoável urge introduzir inúmeras alterações. A primeira passa pela anulação do sistema por quotas, de forma a que cada um possa receber a nota que lhe deve corresponder, em função do seu esforço, dedicação e resultados.**

Tratando-se de um procedimento que envolve gestores, chefias e trabalhadores, é razoável que os resultados obtidos impliquem efeitos aos mais diversos níveis. Para tal, cada ciclo avaliativo deve levar ao ajustamento coerente e sustentado das equipas e/ou das estratégias.

**Todos os trabalhadores deverão ter o direito a progredir de cinco em cinco anos, independentemente do SIADAP, ainda que este possa contribuir para o aceleração da progressão. Para além do aumento remuneratório, entendemos que a atribuição de dias de férias e horários mais flexíveis, podem constituir fatores motivacionais de relevante interesse para os trabalhadores.**



A Comissão Paritária deverá ter a possibilidade de analisar todos os processos, emitir parecer e colocar questões aos avaliadores, devendo estes emitir a competente resposta no prazo de 20 dias.

#### 4. PRINCÍPIO DA RESPONSABILIDADE E DA RESPONSABILIZAÇÃO

Todos devem agir de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na prossecução do interesse público e na produção de serviços mais eficientes e eficazes, que conduzam à satisfação de todos os cidadãos intervenientes, independentemente de serem os prestadores ou recetores dos serviços.

Entendemos, pois, que **os avaliados têm o direito de obter resposta clara aos seus pedidos, num prazo razoável. Em caso de incumprimento, os avaliadores e dirigentes devem ser penalizados, pela sua conduta imprópria. No caso dos dirigentes, o incumprimento reiterado dos prazos de resposta deve resultar na redução de pontos nos seus processos, tal atitude deve traduzir-se na perda efetiva dos suplementos remuneratórios a que têm direito.**

A falta de aplicação do SIADAP por razões imputáveis aos dirigentes e chefias, deverá traduzir-se, respetivamente, na perda de mandato e na anulação das Comissões de Serviço. A mesma implicação deverá resultar de atos de nepotismo praticados quer por membros do órgão executivo, quer por dirigentes, sempre que a avaliação externa apontar para essa conclusão.

No caso dos trabalhadores, o desempenho inadequado deverá conduzir à redução do número de dias de férias e à participação em ações de formação pós-laboral que possam contribuir para atenuar os problemas diagnosticados.

Para responsabilizar e ser responsável, torna-se necessário facilitar a comunicação entre os distintos níveis hierárquicos (de modo a que todos tenham conhecimento da informação pertinente) e supervisionar, para reduzir a incerteza. As comunicações e supervisões deverão ser sempre registadas.



Os avaliadores e os responsáveis pela gestão dos recursos humanos devem verificar a eficácia dos procedimentos e práticas de gestão de pessoal e utilizar metodologias que contribuam para um sistema aberto de melhoria contínua.

Para entender os objetivos da organização e as necessidades de todos os gestores e colaboradores é necessária uma conduta responsável e responsabilizadora, que mobilize todo o grupo para as metas e objetivos delineados, fornecendo os recursos e materiais adequados. **Acreditamos que os resultados serão mais produtivos se a construção for conjunta.**

Os avaliadores precisam dominar a ferramenta. Se os avaliadores não são capazes de oferecer *feedbacks* adequados e promover o desenvolvimento humano, não há ferramenta que supra o despreparo; é uma prática de gestão de pessoas profunda, contínua e que requer essa habilidade.

Entendemos que é preciso investir sempre na formação dos recursos humanos, mas mais **concretamente nos líderes**, capacitando-os para gerirem as suas equipas tão bem quanto gerem os seus processos e resultados e se manterem atualizados sobre os temas, retirando o devido proveito dos recursos tecnológicos.

**A avaliação de desempenho deve servir para avaliar preferencialmente os serviços/setor/equipa... e seus dirigentes intermédios e só depois os colaboradores.** Os objetivos dos trabalhadores e dos dirigentes têm de integrar-se, necessariamente, nos objetivos basilares da instituição e coadunar-se com a missão definida pelos membros executivos. **Pelo exposto, a avaliação deve prever também um momento de reflexão sobre a interligação e coerência dos diferentes objetivos e metas.**

Para atingir os objetivos traçados com êxito, é premente planear os recursos humanos de forma integrada, atribuindo lugares certos a pessoas certas pelo tempo certo; investir na simplificação administrativa e promover a inovação na gestão pública, ou seja desenvolver a gestão.



Na era do desenvolvimento tecnológico e da inovação, **é preciso tratar da governação global das tecnologias; melhorar a interoperabilidade e a integração de serviços e gerir o ecossistema de dados com segurança.**

**A responsabilização da administração pública deve ser feita com base na meritocracia, na transparência e na participação dos cidadãos.** As autoridades públicas têm de aproveitar melhor os conhecimentos, o discernimento, a capacidade de iniciativa e a integridade dos seus funcionários, para produzir maior valor público.

**No sentido de se obter os efeitos desejados, é fulcral garantir que os poderes/responsabilidades sejam acompanhados pelos recursos necessários a todos os níveis administrativos e que a falta deles seja responsabilizada.**

**Para o bom funcionamento da governação a vários níveis, é necessário clarificar as responsabilidades dos diferentes órgãos e serviços, seja a nível local, regional ou central. Os respetivos recursos, poderes e capacidades terão de estar em conformidade com as competências atribuídas.**

**Em suma, as reformas devem centrar-se menos na redução de custos e mais na obtenção de resultados e cumprimento de objetivos.**

Não devem descurar as circunstâncias específicas, mas antes ajustar-se a elas. Analisando os principais desafios e lacunas, é possível repensar estratégias e equacionar diferentes soluções aplicáveis. Tal metodologia só surtirá o devido efeito, com a participação dos funcionários e do público em geral. Importa colocar a tónica na cultura administrativa e empreender planos a médio e longo prazo com vista à transição para organizações mais flexíveis de sistemas simples, mas relevantes tanto para os gestores como para os funcionários.

Não defendemos reformas instantâneas, mas medidas que gerem confiança e consenso, para que todos se sintam integrados, envolvidos e motivados.



**Sublinha-se:**

*Enaltece-se a importância do trabalho desenvolvido pela Missão Pública Organizada (MPO), que desde 2017 vem recolhendo e aprofundando muita informação alguma da mesma vertida nesta proposta/documento, e em particular o questionário que realizado em 2020, com uma resposta muito expressiva por parte dos funcionários públicos. **SISTERP e o MPO partilham dos mesmos princípios e objetivos nesta matéria.***



## 5. NOVO REGIME DE CARREIRAS POR NATUREZA DAS FUNÇÕES E ESPECIALIZAÇÃO E QUE CONTEMPLAM O SISTEMA DE PROMOÇÃO E PROGRESSÃO DA CATEGORIA/CARREIRA.

O atual quadro de carreiras no regime geral dos trabalhadores da Administração Pública é castrador e em nada garante e dignifica a valorização profissional.

Garantidamente as carreiras do regime geral em vigor desde 2008, criadas pela Lei nº. 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR) têm sido peyorativas e cassam os reais interesses e aspirações dos trabalhadores.

Manifestamente e assumido pelo universo dos trabalhadores e entidades/dirigentes máximos que tais carreiras não servem trabalhadores nem tão pouco as entidades.

Logo, a solução é só uma: **revogar o atual quadro de carreiras e criar um novo regime de carreiras por natureza das funções e especialização e que contemple o sistema de promoção e progressão na categoria/carreira.** Pois, só através da criação de um novo regime de carreiras se poderá criar dinâmicas de incentivo e motivação nos trabalhadores e conseqüentemente caminhar-se para o desígnio de Serviços Públicos de nova geração e excelência, mais eficazes, mais eficientes e amigos dos cidadãos.

Neste particular temos que introduzir questões relevantes do “amanhã” como seja tudo quanto gravita em torno da literacia digital e **contribuição inovadora criativa na organização do trabalho e empregos do futuro com políticas públicas e reconfigurações laborais tendo em conta a aceleração da robotização, da inteligência artificial (IA) e da digitalização, temas desenvolvidos neste “Dossier”.**

É essencial que se abra ou conclua através da negociação em sede da “concertação social na AP (alargada)” e se convoquem para a discussão todas as organizações representativas dos trabalhadores e não só as do “sistema”, pois todos devem aportar os seus contributos.



## 6. AUMENTO DE REMUNERAÇÕES ANUAIS PARA TODOS OS TRABALHADORES

Os trabalhadores da Administração Pública têm sido bafejados pelos sucessivos governos da assunção de compromisso de prosseguirem uma política de aumentos da massa salarial vs aumentos salariais para todos. Certo é que misturar **“atualizações salariais”** com **direitos dos trabalhadores**, nomeadamente descongelamento de carreiras não é sério e tão só visa a intoxicação da opinião pública, pois apregoar que os trabalhadores tem “aumentos salariais” na ordem de grandeza de 1, 2 ou 3% não passa de uma falácia.

Em abono da clareza “massa salarial” agrega diferentes elementos remuneratórios, entre os quais aumentos salariais e tratá-los como um todo não é um ato de transparência, justiça e boa-fé da Administração (Governo). Logo, urge “falar/escrever” com verdade e separar o “trigo do joio”!

Sublinha-se que há mais de 10 anos os trabalhadores da Administração Pública não têm aumentos de salários, com exceção dos posicionados nas posições remuneratórias iniciais de assistente operacional e assistente técnico que em 2021 tiveram reflexos na posição 4ª, 5ª, 6ª e 7ª da Tabela Remuneratória Única - TRU, por força da retribuição mínima mensal garantida | 665.00€|).

Sem aumentos e com aumentos insuficientes é preciso e imprescindível virar de página e apostar numa verdadeira e agregadora política de aumentos de salários anual para todos.

Por força de toda uma política de “baixos salários” deixou de haver “classe média” e o seu nivelamento é feito por baixo quando deveria ser ao invés.

Temos que mudar de paradigma e de visão estratégica por parte do governo na abordagem dos salários e remunerações para que efetivamente possamos ter esperança num horizonte jovial, isto é: **salários dignos!**

**Como é obvio, o SISTERP reivindica para o ano 2022 aumentos salariais de;**

- **5% para salários até 1000€;**
- **3.5% para salários entre 1000€ e 1750€;**
- **2.5% para salários superiores a 1800€;**
- **garantir que nenhum trabalhador tenha um aumento inferior a 40€**

Na avaliação e definição de aumentos salariais deve sempre observar os **ganhos de produtividade**, a **inflação acumulada**, a **inflação prevista** e outros fatores (ex: recuperação do poder de compra perdido...).



## 7. DIGITALIZAÇÃO

I

A combinação dos três elementos do Crescimento, no mundo digital: Psicologia, Comunicação e Marketing.

É indiscutível que a Psicologia está a ser o ingrediente principal do Crescimento, sendo uma disciplina cada vez mais integrada no setor organizacional, especialmente na Comunicação e no Marketing para fazer crescer os negócios digitais.

As organizações precisam usar estas estratégias para ativar sensações, emoções, pensamentos e ações que levam os colaboradores ao compromisso com os seus objetivos, aproveitando a Psicologia da Emoção para a Felicidade. É por isso que compreender e saber fazer uma Análise Psicológica dos colaboradores e integrá-los numa campanha de Marketing Digital, transformando-a numa campanha de Psicomarketing, é o diferencial que vai fazer com que se alcance o Crescimento que indaga em qualquer tipo de negócio.

Processos cerebrais básicos a levar em consideração para realizar uma estratégia de Psicomarketing:

1. A PERCEPÇÃO que as pessoas têm destes temas;
2. A ATENÇÃO que esses temas produzem;
3. Os PENSAMENTOS que as pessoas têm sobre esses temas;
4. LINGUAGEM, aqueles signos que usamos para nos comunicarmos e que caracterizam as relações atuais.

Hoje usamos uma linguagem mais coloquial, inclusiva, não excessivamente protocolizada e sobretudo próxima, que gere confiança, devemos também conhecer as emoções que os movem, uma vez que funcionam como gatilhos mentais que irão captar a atenção por meio da sensação e da percepção para provocar certos pensamentos que se manifestam em ações. Também é preciso conhecer a personalidade, como ela funciona e a sua evolução.



A evolução ensinou-nos que temos de nos adaptar e que o nosso objetivo com o marketing é chegar às pessoas a quem queremos “vender” o serviço, produto ou ideia e que para isso é necessário conhecer essas pessoas. Todos conhecemos técnicas, mas há organizações que funcionam e outras não. Além das técnicas e ferramentas de marketing, temos que levar em consideração A PSICOLOGIA que caracteriza e constitui o nosso principal foco de trabalho: as PESSOAS.

A psicologia é composta pelas mais diversas técnicas e ferramentas que permitem prever o comportamento humano, conhecer esse tipo de comportamentos é saber o que influencia as decisões do indivíduo, é uma informação relevante e necessária para qualquer tipo de organização. Quando entendermos o que passa pela cabeça dos colaboradores e qual é o processo mental que ocorre antes da tomada de decisões e o que os leva à ação, teremos conquistado um aspeto diferencial em relação aos demais negócios concorrentes.

## II

Transformar a máquina Pública através da capacitação e inclusão digital das pessoas, transformação digital do tecido organizacional, e digitalização do Estado. Há muito a fazer na digitalização dos serviços online e na desmaterialização dos processos, a população na AP que não tem hábitos de trabalho digital e é difícil mudar.

É necessário modernizar os serviços por forma a desenvolver processos de gestão interna e controlo que permitam assegurar a eficiência desejável e a tramitação de todos os processos de forma digital para a Administração Pública, local e regional, com desafios específicos a ter em consideração e conseguir responder aos repto da primeira interação com os cidadãos e empresas. Precisamos melhorar os canais de interação e adaptá-los a uma nova realidade centrada no cidadão com respeito pela maturidade digital de cada um; assegurar a segurança e integridade dos processos digitais através de formação e sensibilização para evitar o cibercrime, detetando quais as áreas de fragilidade para assegurar a integridade da informação e segurança de cidadãos e empresas.



Exigem-se novos níveis de eficiência e serviço por parte da Administração Pública com redução de custos de funcionamento, criando uma visão centrada no cidadão e no seu trajeto, com avaliações e monitorização de qualidade do serviço prestado, suportando a tomada de decisão.

Exige-se investir não só na capacitação das pessoas para a nova realidade e em tecnologias digitais, mas em soluções físicas, ou seja, os edifícios e o mobiliário, que proporcionem ambientes de trabalho saudáveis e confortáveis física e psicologicamente. Precisamos investir na comunicação interna, cuidar das instalações, dar e receber *feedback*, capacitar as lideranças, permitir conciliar a vida pessoal com a profissional e incentivar a diversidade geracional e profissional.

Para avaliar o bem-estar do ambiente de trabalho é necessário considerar os aspetos:

1. físico;
2. emocional;
3. ambiental.

Significa proporcionar equipamentos adequados à função, ergonomia, conforto térmico e acústico. É primordial conectar as pessoas, a valorização, valorar a comunicação, promover a confiança, a transparência e o respeito.

Apostar no *anywhere office* (um modelo de trabalho que permite aos colaboradores escolherem onde querem fazer as suas tarefas fora da sede, em casa, no café ou em *coworking*, p.e. um sistema flexível possibilita mais liberdade para trabalhar, o que contribui para um ambiente saudável. Um ambiente de trabalho saudável é capaz de prevenir a síndrome de *Burnout*.

Um ambiente de trabalho saudável não leva em consideração apenas questões relacionadas à saúde física e mental. É importante criar um programa de reconhecimento profissional. Quando as pessoas estão mais felizes o clima como um todo torna-se mais equilibrado. Criar momentos de descontração, também é de considerar, tanto para o trabalho presencial como no *home office*, com pequenas celebrações em datas comemorativas.



## 8. CONTRIBUIÇÃO INOVO CRIATIVA NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E EMPREGOS DO FUTURO COM POLÍTICAS PÚBLICAS E RECONFIGURAÇÕES LABORAIS TENDO EM CONTA A ACELERAÇÃO DA ROBOTIZAÇÃO, DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E DA DIGITALIZAÇÃO

Faz parte da natureza humana saber o que nos aguarda no futuro. As transformações acontecem, tentamos prever os próximos acontecimentos nas nossas vidas na esfera profissional. O futuro do trabalho é uma preocupação recorrente. Flexibilidade, criatividade e adaptação asseveram fazer parte do contexto profissional. Receosamente ou não, organizações já iniciaram a sua corrida para saírem na frente da concorrência e se adaptarem o quanto antes. Urge adaptar a cultura organizacional para que os próximos tempos sejam promissores.

Empregos vão deixar de existir, as atividades serão adaptadas e, dessa forma, dividiremos o espaço com a tecnologia. A realidade do futuro do trabalho e da sociedade, o destino corporativo estará conquistado por robôs e as máquinas ocuparão o lugar da mão de obra humana. Todas as profissões têm ocupações que podem ser automatizadas, é preciso vislumbrar os robôs como assistentes do Homem nos processos de tomada de decisões e firmar uma parceria com a máquina.

Será necessário desenvolver novas habilidades, manter os profissionais alinhados às novas tendências do futuro. Criatividade, empatia, simpatia e outros comportamentos são insubstituíveis, a inteligência emocional do ser humano não pode ser descartada e restam muitas áreas em que a interação humana é crucial.

Sem ignorarmos o crescimento da população idosa, a tendência é que aumente a demanda por profissionais de saúde e profissões correlacionadas. O mundo corporativo está a ser impactado com as evoluções tecnológicas, mudanças sociais, globalização, envelhecimento da população e mudanças climáticas que estão a fazer surgir profissões que não existiam e outras desaparecer.

Está a mudar o perfil do trabalhador e a maneira de se trabalhar, com o trabalho remoto, espaços virtuais, atividades que exigem profissionais cada vez mais qualificados, mais criativos, horários e ambientes flexíveis,



o que dá liberdade de escolher como, onde e em quais horários trabalhar, numa tendência desses ambientes se adaptarem às necessidades das pessoas com a ajuda da tecnologia aliada ao processo.

O modelo de educação online permite aos indivíduos adquirir competências teóricas e técnicas, fazer o próprio horário de estudos, numa tendência para que se qualifiquem em menos tempo e possam investir em vários cursos ao mesmo tempo. As organizações podem contar com esse recurso para treinar os seus colaboradores e com menos custo.

A autogestão é mais uma tendência apontada para o futuro do trabalho, não haverá um controlo rígido sobre o desempenho, as estruturas serão menos hierarquizadas e mais colaborativas onde o *feedback* será um processo dinâmico, natural e feito em tempo real. Os colaboradores terão mais autonomia e responsabilidade para controlar o seu próprio desempenho, ergue-se um novo conceito para estabilidade, mais ligado ao potencial de empregabilidade, onde será o potencial do trabalhador a ser disputado por várias organizações e o trabalho passa a ser sob contratos de curto prazo, em que o *networking* é fundamental.

O salário perde força no processo de retenção de talentos, será dever do empregador encontrar um propósito para que o profissional faça parte da organização e o comprometimento das equipas dar-se há por uma causa, e não por um valor.

Com a automação, a velocidade nas mudanças e tendências do futuro do trabalho, empregos atuais desaparecerão para dar espaço a funções que nem sequer foram inventadas, o que vai afetar diretamente o sistema educacional.

As instituições de ensino sendo importantes, o protagonismo dessa evolução ficará por conta de cada profissional. A formação não pode ser originada de uma única fonte nem desenvolvida em massa, mas adaptada às exigências e necessidades de cada indivíduo. A autoaprendizagem ganhará destaque e os profissionais irão somar diversas carreiras ao longo da vida, numa qualificação constante.



É necessário desenvolver algumas competências socio emocionais, capacidade de se colocar no lugar do outro para agir de maneira empática e dominar os próprios sentimentos, o que se pode alcançar através de atitudes como:

- evitar pensamentos negativos;
- observar as situações que despertam agressividade, nervosismo e outros sentimentos ruins para poder contorná-las;
- pensar antes de responder e não reagir de maneira impulsiva;
- tentar entender o próximo antes de julgá-lo.

Pessoas com pensamento crítico apurado utilizam a racionalidade para resolver problemas com algumas atitudes tais como:

- questionar e pesquisar diversos assuntos;
- resolver exercícios que estimulem a lógica;
- antes de entender o problema, tentar compreender o cenário.

Aposto ao pensamento crítico, será necessário entender como funciona o pensamento baseado em dados, além de dominarem ferramentas que proporcionam essas análises. É importante a familiarização com ferramentas tecnológicas e habilidades em negociação.

Os paradigmas de liderança também deverão alterar, o papel do líder é fundamental para direcionar as equipas para se adequarem ao novo modelo, os modelos autoritários deixaram de ser uma opção para o desenvolvimento de equipas de alto desempenho, a nova realidade pede um perfil de líder que assume o papel de facilitador da rotina. A liderança deve minimizar a burocracia, pautar por um carácter por persistentes *feedbacks* e presença colaborativa, colocando-se à disposição e ao serviço do grupo, remover dúvidas e encorajá-los a dar o melhor de si.

A Internet das Coisas (IoT) propõe a conexão dos objetos usados nas rotinas diárias à internet, fazendo com que o mundo físico interaja com o virtual, já faz parte do quotidiano, auxilia na gestão dos negócios. O mercado



exigirá profissionais habilitados para a criação e manutenção de impérios online, com *layouts* surpreendentes, disposição impecável e bastante intuitivos.

A capacidade de recolher, organizar e interpretar grande volume de dados ajuda a prever cenários, otimizar processos e é capaz de orientar muitas decisões, é preciso que as organizações possuam uma cultura em que isso é trabalhado, que os colaboradores acreditem nesse direcionamento e utilizem essas respostas sem resistência, para encontrar soluções seguras.

A IoT vem melhorar em muito a gestão dos negócios e os sistemas de informação (SI) podem aumentar a produtividade, auxiliar na criação de novas estratégias e, principalmente, na melhor compreensão do mercado de trabalho, que é fundamental para que as estratégias sejam eficientes.

Tanto os robôs que auxiliam nas rotinas quanto a tecnologia que pode ser aplicada, tudo ronda em torno da otimização de serviços. A tecnologia, a IoT e a Inteligência Artificial (IA) permitem aos gestores supervisionar em tempo real o rendimento das equipas, avaliar a disponibilidade de material ou aumentar a eficiência dos processos e alterar as estratégias para atingirem melhores resultados.

A tecnologia permanece para apresentar soluções para a melhoria da vida das pessoas e corporações, facilitar o acesso à informação, possibilitar economia de energia, otimizar o tempo, processos manuais mais seguros, educação corporativa democratizada e outros aspetos positivos no cotidiano de um trabalhador, trazer mais suporte às atividades, proporcionar um trabalho mais organizado e ágil.

Cabe-nos entender a importância da sensibilidade humana para o futuro do trabalho, de modo que sejam fundamentais para a interpretação dos resultados fornecidos pelas máquinas, saber diferenciar avanço e progresso, a tecnologia vem acrescentar pontos positivos ao trabalho humano, é preciso conhecê-la e saber o que é possível fazer para se estar alinhado a ela, para evitar que as organizações não sejam engolidas pelas tendências que o futuro reserva, é uma questão de observação! O futuro é hoje!



## 9. OUTROS TEMAS RELEVANTES

Obviamente que devem merecer igual acuidade o tema da **Fiscalidade** (menor carga fiscal); **Sustentabilidade a Segurança Social e CGA** (garantir a sustentabilidade das pensões no futuro); **Capacitação Profissional** (melhorar os critérios de atribuição de financiamento e maior controlo e supervisão das entidades formadoras); **Acidentes de Serviço** (ajustar a legislação às novas exigências do mundo do trabalho e incorporar serviços resultantes das novas tecnologias); **Doenças Profissionais** (rever a lei no sentido de incluir “novas” doenças/patologias); Serviços de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho (proceder a ajustamentos emergentes e criar mecanismos efetivos de supervisão, fiscalização e contraordenacionais); **reforçar a ação da Inspeção-Geral da Administração Pública (IGAP) ou outras** para que tenham um papel fundamental, credibilidade e de ação em tempo útil nas ações de fiscalização ou auditoria às entidades públicas provenientes de ações regulares ou outras, nomeadamente as participadas pelas organizações sindicais ou movimentos de trabalhadores e de obrigatoriedade de publicação das suas ações inspetivas ou auditadas.



O PRESENTE DOCUMENTO NÃO SE ESGOTA EM SI PRÓPRIO E MERECE A MELHOR REFLEXÃO E APROFUNDAMENTO POR PARTE DE TODOS QUANTOS QUEIRAM COOPERAR NA PERSPETIVA DE ENCONTRAR AS MELHORES SOLUÇÕES PARA A DIGNIFICAÇÃO, VALORIZAÇÃO E MELHORIA DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, BEM COMO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.

OBVIAMENTE QUE OS PARTIDOS COM ASSENTO PARLAMENTAR SÃO IMPORTANTÍSSIMOS EM TODA A SUA DISCUSSÃO. NUNS PONTOS LEGISLANDO E NOUTROS FAZENDO RECOMENDAÇÕES AO GOVERNO.

POSTO ISTO, PEDIMOS A V. EXAS QUE ANALISEM O PRESENTE DOCUMENTO E COLHAM, JÁ, CONTRIBUTOS PARA QUE SE TRANSFORMEM EM PROPOSTAS A APRESENTAR EM SEDE DE ELABORAÇÃO E DISCUSSÃO DO ORÇAMENTO DE ESTADO PARA O ANO 2022, BEM COMO ESTAMOS DISPONÍVEIS PARA CONTINUAR A DIALOGAR E DEBATER, EM PROL DOS TRABALHADORES E DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.

Gratos pela vossa melhor colaboração e atenção.

Bem hajam!

Porto | 2021.09.13

A Direção Nacional

Secretário-Geral

**Segue: Minuta de Ofício – Ponto 1**



Exmo. senhor  
Presidente

V. Referência	V. Comunicação	N. referência	Data
		055/A Prémio/2021	21-set-21

**Assunto: DISCRIMINAÇÃO POSITIVA DOS ASSISTENTES OPERACIONAIS, COM VINTE OU MAIS ANOS DE SERVIÇO NA CARREIRA/CATEGORIA – COMPENSAÇÃO/ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIO COM POSICIONAMENTO NA POSIÇÃO REMUNERÁRIA 6ª DA TRU**

Receba as nossas respeitosas e cordiais saudações,

O **SISTERP** – afirma-se enquanto ator político-sindical **independente e solidário** fundamental na luta e resiliência na defesa de reivindicações justas e sérias e pela dignidade profissional dos trabalhadores da Administração Pública (Central, Regional, Intermunicipal, Local), Regimes Públicos e Economia Social.

Logo, **no exercício das suas competências de defesa e promoção dos direitos e interesses dos trabalhadores seus associados**, vem junto de Vª Exª, com os fundamentos abaixo enunciados, **expor e requerer**:

1. Os trabalhadores da administração pública viram as suas carreiras congeladas desde 2010.
2. Ora, tal congelamento provocou singularidades diversas nos trabalhadores, com ênfase na valorização profissional e remuneratória;
3. A 1 de janeiro de 2018 inicia-se o processo de descongelamento de todas as carreiras da Administração Pública consagrado no artigo 18.º da Lei do Orçamento do Estado para 2018 (LOE2018) que vem permitir alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão.



4. Acresce que os acréscimos remuneratórios decorrentes dos direitos “acumulados” foram repostos de forma faseada em 2018 e 2019.
5. Logo, numa leitura objetiva e justa da lei, os trabalhadores, particularmente os **ASSISTENTES OPERACIONAIS COM 15 OU MAIS ANOS NA CATEGORIA** pressagiavam uma verdadeira e efetiva valorização remuneratória.
6. Pois, não passou disso mesmo (pressagiavam) e, rapidamente pelas mais diversas interpretações redutoras da lei feitas pelas mais diversas entendidas, os mesmos **ASSISTENTES OPERACIONAIS** (com muitos e muitos anos na categoria) **viram-se mais uma vez penalizados e injustamente tratados**, por força da eliminação (“roubo”) dos pontos para efeitos de progressão na categoria/carreira.
7. Aqueles trabalhadores, por força de uma orientação governativa, de que nenhum trabalhador da Administração Pública poderia auferir uma remuneração inferior à Retribuição Mínima Mensal Garantida (RMMG) eram posicionados em “posição remuneratória virtual” em relação à Tabela Remuneratória Única.
8. De acordo com o cômputo dos pontos atribuídos aos **ASSISTENTES OPERACIONAIS**, no ano 2018, com efeitos a 31.12.2016 os trabalhadores que perfizerem 10 pontos beneficiavam de alteração de posicionamento remuneratório e os pontos remanescentes relevam para efeitos de futura alteração do posicionamento remuneratório, nos termos das leis do Orçamento do Estado).
9. Porém, é que os **ASSISTENTES OPERACIONAIS com 20 e mais anos**, ao longo dos anos não foram valorizados remuneratoriamente em base da(s) “posição remuneratória” da Tabela Remuneratória Única ficando estagnada em detrimento da correção para Retribuição Mínima Mensal Garantida.
10. Assim, e sucessivamente foram desvalorizados remuneratoriamente.
11. Todavia, tudo se agravou com a publicação do Decreto-Lei nº. 29/2019 que estabeleceu como remuneração base na Administração Pública o valor de 635.07€, que por sua vez correspondia à 4ª posição remuneratória da Tabela Remuneratória ÚNICA.



12. De injustiça atrás de injustiça os **ASSISTENTES OPERACIONAIS** com vinte ou mais anos, novamente, por força do diploma legal referido no ponto anterior vêm os “pontos acumulados” e os seus longos anos de experiência na carreira/categoria delapidados e “roubados”.
13. Tendo em conta que a lei na sua aplicação é “cega” e não acautelando injustiças e distorções nos trabalhadores detentores da categoria **de ASSISTENTE OPERACIONAL é tempo e hora de repor justiça!**
14. Se assim não o for, aqueles **ASSISTENTES OPERACIONAIS**, na sua esmagadora maioria apenas voltará a ter os pontos necessários para nova alteração de posicionamento remuneratório (progredir) na carreira/categoria no ano de 2029.
15. Ser indiferente e ignorar uma situação de injustiça desta magnitude não condiz com os valores políticos de falta de valorização e defesa de baixos salários dos trabalhadores apregoadas e defendidos por V. Ex<sup>ª</sup>.
16. Portanto, está na esfera da decisão política da gestão e direção de recursos humanos acionar uma prerrogativa legal atribuindo aos trabalhadores, com a categoria de **ASSISTENTES OPERACIONAIS**, com pelo menos vinte anos na categoria, prémio de desempenho.
17. Portanto, refere o n.º1 do artigo 34.º da LOE que são permitidas alterações de posicionamento remuneratório, no ano de 2021, por atribuição de prémio de desempenho;
18. Consideramos que os **ASSISTENTES OPERACIONAIS COM VINTE OU MAIS ANOS DE SERVIÇOS NA CATEGORIA**, desde logo, como forma de reconhecimento pelos bons serviços e provas dadas no exercício das suas funções de mais de vinte anos a sua valorização remuneratória.
19. Neste contexto, considera-se ser de toda a justiça, a concretização formal de uma valorização remuneratória, nos termos da Lei nº 75-B/2020, de 31 de dezembro, com a salvaguarda do princípio que “nenhuma valorização remuneratória pode ser inferior a 28€”.
20. Encarando, os trabalhadores (**ASSISTENTE OPERACIONAIS**), naturalmente, essa possibilidade com elevado grau de motivação e entusiasmo.
21. Facto que só poderá trazer benefícios para o serviço onde exercem funções no Município, mais quando é da mais elementar justiça corrigir.



22. Nesses termos e nos melhores de direito aplicáveis, **pede-se a V. Ex.ª a VALORIZAÇÃO REMUNERATÓRIA dos ASSISTENTES OPERACIONAIS COM VINTE OU MAIS ANOS DE SERVIÇO DA CARREIRA/CATEGORIA, para a 6ª posição remuneratória**, pela via prevista no artigo 34º da Lei nº. 75-B/2020, de 31 de dezembro.

Neste seguimento, **solicita-se a V. Exa a ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIO DE DESEMPENHO (LONGETIVIDADE DE CARREIRA/CATEGORIA) QUE SE TRADUZ NA ALTERAÇÃO DE POSICIONAMENTO REMUNERATÓRIO PASSANDO PARA A 6ª POSIÇÃO REMUERATÓRIA DA TABELA REMUNERATÓRICA ÚNICA, ATRAVÉS DE DISCRIMINAÇÃO POSITIVA DE TODOS OS ASSISTENTES OPERACIONAIS, COM PELO MENOS VINTE ANOS DE PERMANÊNCIA NA CARREIRA/CATEGORIA, COMO FORMA DE MINORAR INJUSTIÇAS PROVOCADAS, POR FORÇA DO DESCONGELAMENTO DE CARREIRAS ASSOCIADO À APLICABILIDADE DO DECRETO-LEI Nº. 29/2019 COMO ÚNICA VIA PARA REPOR, DE ALGUMA FORMA, A JUSTIÇA QUE AQUELES TRABALHADORES MERECEM.**

Sem outro assunto de momento,

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

O Secretário-Geral

(Paulo Marinho)