



**XXIV COLÓQUIO NACIONAL
DA
ATAM
ASSOCIAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS MUNICIPAIS
OS DESAFIOS DA NOVA ADMINISTRAÇÃO LOCAL
ORGANIZAR - QUALIFICAR - INOVAR**

CONCLUSÕES



João Dias Pacheco
Secretário da Direcção
Membro do Gabinete de Estudos

CONTABILIDADE, PATRIMÓNIO E GESTÃO

*

A CONTABILIDADE DE CUSTOS E OS INDICADORES DE GESTÃO

- ❑ Enquanto mecanismo auxiliar do processo de decisão e instrumento de apoio à actividade administrativa permite:
 - a) Apurar os custos dos bens e serviços, na perspectiva da regulação dos preços e do modelo de gestão a utilizar;
 - b) Valorizar os bens produzidos;
 - c) Controlar os custos das obras por administração directa;
 - d) Elaborar estudos técnico-financeiros;
 - e) Fundamentar as opções a seguir, apoiando a gestão, de uma forma fiável e credível;
 - f) Informar as entidades financiadoras;
 - g) Analisar desvios entre custos reais e previsionais;
 - h) Fundamentar o relatório de gestão e os documentos de prestação de contas.

- ❑ Uma informação de maior qualidade exige a envolvimento de todos na correcta implementação da contabilidade de custos;

- ❑ Apesar das dificuldades na sua obtenção, há que promover a análise de um conjunto de indicadores de desempenho, com vista à comparabilidade das autarquias locais, quanto à economia, eficiência e eficácia da respectiva gestão.

URBANISMO E ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO

*

O REGIME JURÍDICO DE URBANIZAÇÃO E EDIFICAÇÃO EM AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS LEGAIS À APLICAÇÃO PRÁTICA

- ❑ A celebração de protocolos, que não são objecto de discussão pública, condiciona a futura gestão urbanística;

- ❑ A prática perversa da elaboração de regulamentos, que envolvem uma redução das exigências legais;

- ❑ Por um maior envolvimento dos arquitectos no processo urbanístico e que a autoria dos projectos seja dada a conhecer;

- ❑ A par da responsabilidade do projectista, há que pugnar por uma adequada competência técnica de quem emite os pareceres;

- ❑ Por uma regulação do mercado imobiliário, que se mostre capaz de garantir padrões de qualidade no licenciamento;

- ❑ A importância de uma opinião pública esclarecida e interveniente, em vista de opções, consequentes, consolidadas e pensadas, de uso do solo e de planeamento do território;
- ❑ Por uma efectiva simplificação legislativa e solidariedade processual dos intervenientes no licenciamento:
 - a) Dificuldades decorrentes do procedimento de autorização;
 - b) Dúvidas de interpretação quanto ao âmbito e alcance da suspensão do procedimento;
 - c) Extemporaneidade ou inutilidade da discussão pública nas operações de loteamento;
 - d) Alterações à licença de loteamento;
 - e) Parâmetros de dimensionamento;
 - f) Ausência de diplomas legais;
 - g) Dúvidas quanto ao funcionamento da caducidade.

CONTABILIDADE, PATRIMÓNIO E GESTÃO

*

A NOVA TRIBUTAÇÃO DO PATRIMÓNIO E SUA REPERCUSSÃO NO FINANCIAMENTO DAS AUTARQUIAS LOCAIS

- ❑ A necessidade urgente de proceder à actualização da cartografia e do cadastro do território: a descrição exacta dos prédios rústicos e urbanos;
- ❑ A importância do registo magnético da informação cadastral e a sua transmissão permanente entre os actores envolvidos;
- ❑ Por uma articulação e concertação entre a Administração Central e os municípios na transferência das bases de dados;
- ❑ Há que potenciar o combate à fraude e à evasão fiscal, mediante o cruzamento da informação disponível e a fiscalização dos valores declarados;
- ❑ Atenta a rigidez das fontes de financiamento das autarquias locais, assente no património imobiliário, urge promover a criação de unidades orgânicas que acompanhem esta área, quer na fixação, redução e agravamento das taxas, sua isenção, quer ainda em matéria de direito de preferência, sem prejuízo da simulação e análise do respectivo impacto nas receitas;
- ❑ Por um poder fiscal emergente das autarquias locais, que deverão assumir responsabilidades acrescidas no processamento, liquidação e cobrança de impostos.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*

O CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- ❑ Perante a aplicação imediata à Administração Local, revela-se indispensável a publicação de um diploma próprio;

- ❑ A sua regulamentação afigura-se urgente, sendo certo que há normativos que não são, de modo algum, aplicáveis, por constituírem uma intervenção tutelar inaceitável (artigo 7º. nº. 3, 5 e 6; artigo 9º. nº. 5; artigo 11º. nº. 3; artigo 15º. nº. 2 e artigos 19º. a 21º. da Lei nº. 23/2004, de 22 de Junho);
- ❑ A admissibilidade de pessoal dirigente e de chefia em regime de contrato de trabalho não se julga aceitável, tendo em conta o regime legal consignado na Lei nº. 2/2004, de 15 de Junho, assim como no Decreto-Lei nº. 93/2004, de 20 de Abril;
- ❑ A convivência entre funcionários e agentes com os trabalhadores sujeitos ao regime do contrato individual de trabalho, deve honrar, quanto à remuneração, o princípio constitucional do trabalho igual salário idêntico;
- ❑ Por uma uniformidade de requisitos habilitacionais e/ou profissionais entre trabalhadores, independentemente do vínculo jurídico subjacente à contratação.

REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO TERRITORIAL

*

O REFORÇO DO PODER LOCAL

- ❑ O quadro de referência municipal deixou de ser suficiente para uma gestão territorial equilibrada;
- ❑ A nova organização e gestão do território permite ultrapassar a perspectiva estritamente local do serviço público, em termos de celeridade, eficácia e eficiência;
- ❑ Por uma agregação, segundo lógicas de proximidade, reveladora de cumplicidade espacial e ao abrigo de um voluntarismo municipal;
- ❑ Há que promover um esforço no sentido de eliminar as dificuldades de articulação entre as divisões territoriais existentes, minimizando a descoordenação e a eventual sobreposição de competências;
- ❑ Urge pugnar por uma verdadeira descentralização financeira, para além do reforço dos poderes tributários das autarquias locais, designadamente, em sede de cobrança e liquidação de impostos;
- ❑ Apesar das reduzidas expectativas, quanto aos impactos e ganhos de eficiência, que haja empenho pleno nestas formas gregárias de organização territorial, de modo a ultrapassar a atitude de desconfiança e menorização do Poder Local;
- ❑ Por uma lógica de não proliferação de municípios, de não fragmentação do território.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*

A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E O PERFIL DO NOVO DIRIGENTE

- ❑ A avaliação do desempenho permite:
 - a) Adequar o funcionário ou agente ao cargo;

- b) Avaliar a necessidade de formação;
 - c) Promover o desenvolvimento sustentado do funcionário ou agente;
 - d) Reconhecer o seu potencial.
-
- ❑ A motivação e o empenho desejados apenas serão possíveis, havendo a preocupação em não coarctar direitos já sedimentados na ordem jurídica, sem defraudar expectativas anteriormente criadas;
 - ❑ Há que restabelecer a confiança perdida, em resultado de disfunções legislativas insustentáveis, eliminando os constrangimentos legais que prejudicam e desacreditam os funcionários e agentes;
 - ❑ O dirigente, como um agente de mudança, carece de um estatuto jurídico reforçado, com a previsão de competências próprias;
 - ❑ A par da motivação, do empenhamento e da liderança, há o compromisso individual e a capacidade organizacional centrada nos resultados.
 - ❑ Um dirigente deve ser eficaz na comunicação, mas também saber gerir, valorizar e motivar o desempenho dos outros.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL UMA APOSTA NA PRODUTIVIDADE

- ❑ Ao ajudar os funcionários ou agentes a crescer em conhecimento, saber e dedicação, potencia o desempenho das organizações territoriais a que pertencem e os serviços públicos que prestam.
- ❑ Por uma qualificação ajustada à realidade, que contemple:
 - a) Formação inicial;
 - b) Formação contínua de aperfeiçoamento;
 - c) Formação à distância (e-learning).
- ❑ Como factores distintivos das organizações territoriais, há que assegurar o eficaz desempenho do posto de trabalho, enquadrando-o como uma prioridade na estratégia das autarquias locais;
- ❑ Sendo uma ferramenta de gestão, mas também um investimento, produz efeitos ao nível dos funcionários ou agentes e dá resposta às necessidades sentidas pelos cidadãos;
- ❑ A importância da avaliação da formação, quer ao nível funcional, quer no âmbito organizacional, designadamente:
 - a) Grau de satisfação;
 - b) Transferência de conhecimentos;
 - c) Aplicação no posto de trabalho;

d) Impacto na organização autárquica.

PLANIFICAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

*

QUALIDADE E CERTIFICAÇÃO

- ❑ Apesar de ser ainda uma realidade emergente, ao nível das autarquias locais, são evidentes os benefícios da certificação:
 - a) Uma nova cultura organizacional;
 - b) Confiança no sistema de gestão;
 - c) Reconhecimento e valor acrescentado.
- ❑ Um sistema de gestão da qualidade permite otimizar os métodos e processos de trabalho, assegurando a oportunidade e qualidade das prestações às populações: a interacção com o cliente;
- ❑ A sua importância nas áreas de maior fluxo de atendimento ao público, de forma a permitir:
 - a) A supressão de passos desnecessários ou redundâncias;
 - b) Responsabilizar dirigentes e funcionários;
 - c) Agilizar procedimentos e os desempenhos individuais.

A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- ❑ Que a reforma da Administração Pública seja acompanhada da simplificação e da melhoria da qualidade e eficiência das normas jurídicas;
- ❑ Que esta reforma transversal permita restabelecer a confiança dos funcionários ou agentes e a eficácia dos serviços a que se dedicam, a quem, até por orgulho, deseja continuar a conferir alto valor ao serviço público: por uma dignificação dos trabalhadores da Administração Local;
- ❑ Trata-se de um projecto de pessoas, com pessoas e para pessoas, independentemente do lugar ou cargo exercido: por uma nova gestão pública, assente na importância da formação dos dirigentes;
- ❑ A par da disponibilidade e qualidade dos bens e serviços prestados, face aos níveis crescentes de exigência dos cidadãos, terão que haver organizações que aprendam a trabalhar melhor;
- ❑ Por uma cultura de formação e de comunicação, já que a Administração Pública assenta, cada vez mais, no desenvolvimento exponencial de competências;
- ❑ Apesar da maior dificuldade, dada a profusão legislativa, a acrescida capacidade de mobilização de um gestor público constitui uma vantagem competitiva das organizações autárquicas.