

**A Administração Pública Portuguesa Presente e Futuro: contributos para a reflexão sobre a situação atual, sobre a gestão pública e sobre os caminhos futuros**

**Eugénio Rosa, Membro do Conselho Diretivo da ADSE**

**Abstract**

This article analyses the “shock therapy” that Governmental Public Administration workers were submitted to from 2011 to 2015, the overall effects on its effective functioning and the capacity to maintain fundamental government services running smoothly during crises such as the one we are experiencing at present. Results obtained after 2015, to maintain and reverse the situation, shows that this has still not been fully achieved.

It concludes with an analysis of key points (weaknesses) of current practices employed by the Public Administration sector and offers “solutions” that are fundamental for better reflection and debate for a modern, efficient and capable Public Administration.

This article is based on the long professional experience of the author outside Public Administration and as the current director of a Public Institute, a position for which he was appointed by election of the beneficiary representatives.

**Keywords**

Public Administration, Shock Therapy, Crisis, COVID 19, Public Inefficiencies, Public Management, Training, Qualification, Public Investment, Evaluation, Teleworking

**Introdução**

O presente artigo tem como base a experiência de um percurso profissional que se cruzou várias vezes pelas Administrações Públicas (Central e Local), mas que se desenvolveu essencialmente no setor privado e, recentemente, como membro do conselho diretivo de um Instituto Público eleito pelos

Eugénio Rosa

representantes dos beneficiários. É um olhar de quem atualmente está dentro, mas esteve muito tempo fora podendo, por isso, ser diferente daqueles que estiveram sempre na Administração Pública. É com a convicção de que este olhar diferente pode ser útil para uma reflexão sobre a situação atual da Administração Pública portuguesa e sobre os desafios atuais e futuros, que aceitei o convite para passar as minhas reflexões para o papel sobre este setor tão importante para o país e para a vida dos portugueses. Espero que traduzam a minha experiência, dentro e fora da Administração Pública, e o meu pensar seja útil para a reflexão coletiva. É esse o meu único objetivo.

#### **A importância que tem a Administração Pública num país, pouco desenvolvido e desigual, como Portugal**

Antes de entrar no “core” das minhas reflexões, quero que fique claro que considero que a Administração Pública (Central, Local e Regional) tem um papel insubstituível a desempenhar, nomeadamente num país como o nosso, pouco desenvolvido e muito desigual. Este papel manifesta-se: i) na disponibilização de serviços essenciais aos portugueses (saúde, educação, segurança social, segurança de pessoas e bens, etc.); ii) no combate às desigualdades (tornando esses serviços indispensáveis a uma vida digna e acessível a toda a população, pois se não fossem públicos, muitos portugueses seriam excluídos deles); iii) e na mobilização de toda a sociedade para vencer com êxito os grandes desafios que enfrenta o país, no campo da inovação, do crescimento económico, do progresso, do bem-estar dos portugueses e da independência nacional. E isto, por maioria de razão, quando o país enfrenta grandes atrasos em setores importantes e quando a sociedade civil necessita do apoio, do estímulo e mesmo da direção do Estado para vencer a profunda crise que enfrenta.

Ser trabalhador da Administração Pública devia ser motivo de orgulho e de motivação, e os portugueses deviam reconhecer a função necessária e insubstituível da Administração Pública, que se tornou visível e clara no combate à grave crise de saúde pública causada pela “COVID 19”, assim como no apoio aos trabalhadores, famílias e empresas atingidas pela grave crise económica e social decorrente da pandemia, o que só foi possível com o trabalho inestimável dos profissionais de saúde e de todos os trabalhadores da Função Pública. Também para enfrentar com êxito os desafios futuros, a

Administração Pública e os seus trabalhadores têm um papel fundamental e insubstituível a desempenhar como a vida certamente demonstrará. Mas para isso é necessário repensar, a nosso ver, todo o funcionamento da Administração Pública, dotá-la dos meios necessários e valorizar e investir fortemente nos seus trabalhadores.

**A "Terapia de Choque" a que foi submetida a Administração Pública na última década e seus efeitos condicionadores atuais**

Em qualquer organização a parte mais importante são as pessoas, a sua formação de base, a sua competência e a sua motivação. Pensar que se pode realizar ou introduzir processos inovadores de cima para baixo, realizados por minorias que se consideram esclarecidas e iluminadas, ignorando ou subestimando o papel da maioria das pessoas, acaba sempre ou por não se alcançar os objetivos desejados ou por produzir resultados que ficam muito aquém dos esperados.

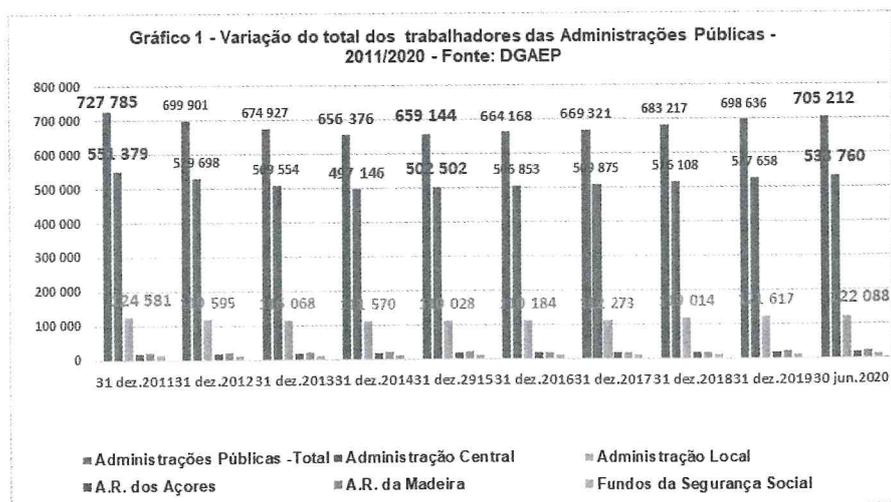
Para poder compreender, a meu ver, a situação e a capacidade da Administração Pública para responder aos grandes desafios que o país enfrenta - como a crise de saúde pública, económica e social causada pelo "coronavírus", que mobiliza todo ou quase todo o SNS, até porque não há alternativa, "descurando" a assistência médica à população em outras patologias, devido a não existir nem organização, nem recursos, que são escassos, para responder a tudo -, é importante analisar os sucessivos choques que a Administração Pública sofreu na última década e, nomeadamente, os seus trabalhadores, que é a sua componente mais importante. Caso contrário, corre-se o risco de tomar os desejos pela realidade.

A "terapia de choque" a que foi submetida a Administração Pública portuguesa na última década teve e tem efeitos enormes na situação dos seus trabalhadores, nas suas condições de trabalho e de vida, que ainda não foram totalmente revertidos, e condicionam, a meu ver, a capacidade daquela para responder com eficácia à crise atual e aos grandes desafios que o país irá enfrentar no futuro.

Eugénio Rosa

O primeiro grande choque que a Administração Pública sofreu foi a redução significativa dos seus efetivos (trabalhadores) num curto período de tempo, por razões que não tiveram nada a ver com a necessidade de a adequar à dimensão dos serviços prestados à população e à do país. Embora as necessidades dos cidadãos em serviços não tivessem diminuído, pelo contrário, até aumentaram devido à crise económica e financeira de 2008, reduziu-se drasticamente o número de trabalhadores fundamentalmente por razões economicistas, ou seja, com o objetivo de reduzir a despesa pública e, desta forma, conseguir uma redução significativa do défice orçamental. Um processo muito semelhante ao que se verifica no setor privado que, quando é necessário reduzir custos, começa-se quase sempre por reduzir as despesas com pessoal, que é o mais fácil de fazer, esquecendo-se que isso tem consequências graves no funcionamento dos serviços perdendo-se, assim, muitas vezes, competências e saberes acumulados ao longo de muitos anos e de difícil substituição.

A Administração Pública sofreu, no período 2011/2014, uma “sangria” de trabalhadores que os dados da DGAEP, constantes do gráfico 1, revelam com clareza e que ainda não foi totalmente revertida, apesar dos esforços feitos nos últimos anos pelo governo.



Entre 2011 e 2014, portanto em apenas 3 anos, o número de trabalhadores das Administrações Públicas sofreu uma redução de 71.409, sendo 54.233 na Administração Central e 13.011 na Administração Local. Para conseguir este decréscimo o governo de então estabeleceu uma regra famosa e conhecida por “**saem 2 e entra 1**”, que depois foi substituída pela regra “**saem 3 e entra 1**”. A saída “voluntária” de milhares de trabalhadores das Administrações Públicas foi conseguida utilizando-se vários meios.

Em primeiro lugar, por meio da destruição iniciada em 2008, e mantida nos anos seguintes, das carreiras que existiam substituindo-as por uma Tabela Remuneratória Única, publicada na Portaria n.º 1553-C/2008, com 115 níveis remuneratórios. Por exemplo, a “carreira” de Técnico Superior que, em 2019, incluía 67.965 trabalhadores, é constituída por 14 posições remuneratórias (situam-se no intervalo entre a 11.<sup>a</sup> e a 57.<sup>a</sup> posição remuneratória), desconhecendo-se a especialidade de cada um destes técnicos superiores. Assim, por ex., em serviços de auditoria encontravam-se técnicos superiores cuja formação de base é normalmente direito e economia, etc., mas sem qualquer formação de base em auditoria. E o que é afirmado em relação à auditoria aplica-se “*mutatis mutandis*” a muitas outras áreas. Seria importante e esclarecedor analisar a adequação da formação de base com as funções desempenhadas para se conhecer a situação, que afeta o funcionamento dos serviços, de modo a corrigi-la. A opacidade que existe em relação a esta área tem efeitos negativos no funcionamento dos serviços.

Esta destruição das carreiras, nomeadamente das gerais presentes em todos os serviços, e sua substituição por agrupamentos (AO, AT, TS, etc.) que incluem cada um deles uma multiplicidade de especialidades, por razões fundamentalmente economicistas, em vez de ter sido realizada uma verdadeira reestruturação de carreiras que era necessária, valorizando os saberes de base e as competências adquiridas através formação e da experiência, teve também consequências graves, quer na produtividade, quer na qualidade dos serviços públicos prestados à população. Desta situação apenas escaparam as carreiras especiais, mas mesmo nestas os efeitos desta alteração tiveram e continuam a ter um impacto grande, de que é exemplo paradigmático o que acontece com os profissionais de saúde.

Eugénio Rosa

Ao mesmo tempo, um clima generalizado de insegurança foi criado na Administração Pública através de alterações frequentes no regime de aposentação, às vezes mais do que uma por ano, o que causou uma profunda instabilidade nos trabalhadores, pois deixaram de poder prever o seu futuro com um mínimo de segurança. Foram anos em que o número de “aposentações voluntárias” atingiu níveis inimagináveis. E isto porque temendo o agravamento do regime de aposentação, milhares de trabalhadores foram obrigados a antecipar a sua aposentação com receio que o governo aprovasse uma alteração legislativa a determinar uma redução no valor das pensões. Foram anos de angústia para milhares de trabalhadores, pois sentiram que eram considerados desnecessários, facilmente descartáveis e o serviço público que realizavam desvalorizado.

O quadro 1, com dados dos Relatórios e Contas da CGA, mostra a “sangria” que sofreu a Administração Pública nesses anos pela via das aposentações “voluntárias”.

**Quadro 1 - Número de trabalhadores que se aposentaram segmentados por motivos - 2010/2018**

MOTIVOS DA APOSENTAÇÃO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antecipada	9 150	10 622	7 530	10 521	12 911	5 375	1 349	552	713
Incapacidade	1 800	1 970	1 994	2 304	2 189	1 823	1 697	1 772	1 556
Outros motivos	11 175	11 025	11 210	7 505	8 200	9 000	5 677	9 974	8 337
<b>TOTAL</b>	<b>22 125</b>	<b>23 617</b>	<b>20 734</b>	<b>20 330</b>	<b>23 300</b>	<b>16 198</b>	<b>8 723</b>	<b>12 298</b>	<b>10 606</b>
Antecipadas % TOTAL	41,4%	45,0%	36,3%	51,8%	55,4%	33,2%	15,5%	4,5%	6,7%

FONTE: Relatórios e Contas CGA - 2014 e 2018

Entre 2010 e 2014, aposentaram-se 110.106 sendo 50.734 por aposentação antecipada, enquanto no período 2015/2018 aposentaram-se 47.825 trabalhadores sendo apenas 7.989 por aposentação antecipada. No período 2010/2014 saíram anualmente da Administração Pública 10.147 trabalhadores por aposentação antecipada, enquanto no período 2015/2018 a média anual de aposentações antecipadas diminuiu para 1.997, ou seja, mais de cinco vezes menos. Estes números mostram bem as consequências do ambiente de medo e insegurança que se criou na Administração Pública nos anos 2010/2014, cujos efeitos ainda não foram totalmente revertidos.

A aposentação antecipada “forçada”, a que muitos trabalhadores foram obrigados, está associada a pensões reduzidas por tempo de serviço incompleto, a que se juntou mais duas penalizações (*uma, pelo facto do trabalhador não ter ainda a idade de acesso à aposentação, o que determina um corte na pensão de 0,5% por cada mês a menos; e outra que resulta da aplicação do fator de sustentabilidade que causa uma redução significativa no valor da pensão*). Além disso, a aposentação antecipada, quando é forçada, determina um corte abrupto e não previsto na carreira profissional do trabalhador, com consequências muitas vezes dramáticas a nível psicológico só sentidas posteriormente.

Às sucessivas alterações no regime de aposentação acresce a publicação da Portaria n.º 221-A/2013, que criou o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo, que abrangeu os trabalhadores da administração direta e indireta do Estado que reunissem cumulativamente as seguintes condições: (a) Tivessem idade igual ou inferior a 59 anos; (b) Fossem detentores de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado; (c) Estivessem inseridos nas carreiras gerais de assistente técnico e de assistente operacional”. Esta Portaria levou a milhares de despedimentos por mútuo acordo. E isto porque muitos milhares de trabalhadores para fugir ao *stress* e à instabilidade a que estavam sujeitos acabaram por aceitar o despedimento, muitos deles tendo-se arrependido mais tarde quando as indemnizações que receberam se esgotaram, não encontraram novo emprego, e já não tinham acesso à aposentação antecipada por não estarem no ativo.

Esta saída em massa, a maioria forçada pelo ambiente de instabilidade e insegurança, num curto período de tempo, de tantos milhares de trabalhadores das Administrações Públicas teve, a nosso ver, efeitos fortemente negativos na capacidade da Administração Pública para fornecer, em quantidade e em qualidade, os serviços públicos essenciais que a população e o país necessitavam. O que causou, igualmente, a degradação destes para responder aos desafios futuros: Situação esta que ainda não foi totalmente superada. E isto por duas razões.

Em primeiro lugar, a redução tão significativa de trabalhadores, muitos deles com grande experiência e elevada qualificação, diminuiu a capacidade dos serviços e sujeitou os que permaneceram a uma sobrecarga de trabalho,

Eugénio Rosa

condicionando a resposta em tempo útil às necessidades dos cidadãos. Em segundo lugar, impediu a transferência normal e atempada da experiência e dos saberes que tinham os trabalhadores que saíram para os novos que entraram ou deviam entrar para os substituir, o que contribuiu para acentuar ainda mais a degradação que se verificou nos serviços públicos.

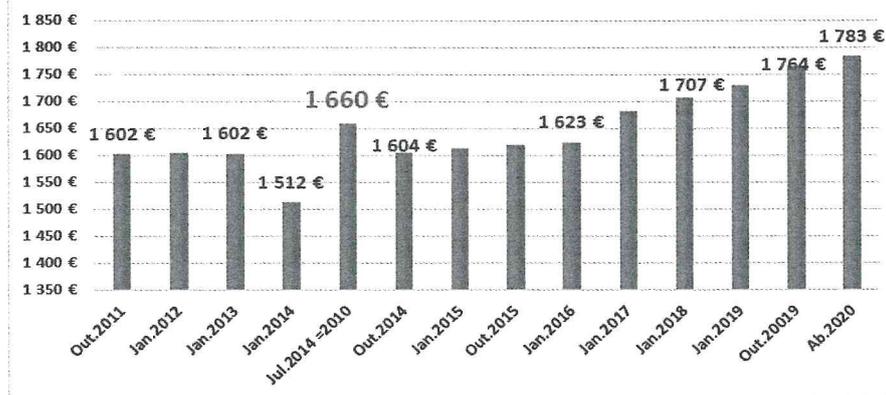
O aumento de 46.068 trabalhadores registado entre dez.2015 e jun.2020 (gráfico 1), assim como a contratação líquida de mais 4200 profissionais anunciada pelo governo, por um lado, confirma que aquela redução tão elevada de trabalhadores verificada em 2011 e 2014 não teve qualquer racionalidade, nem nada a ver com as necessidades do país e dos portugueses a nível de serviços públicos e, por outro lado, revela um esforço para reverter a destruição feita no período anterior.

No entanto, esta redução abrupta de trabalhadores, em que o serviço público e os interesses dos cidadãos foram ignorados para alcançar uma rápida redução do défice orçamental, ainda não foi totalmente revertida, quer em número de trabalhadores (*o total em junho de 2020 era ainda inferior ao de dezembro de 2011 em 22.573*), quer em competências que se perderam nesse período. Até porque as necessidades das Administrações Públicas, nomeadamente em quadros qualificados, aumentaram muito devido às profundas transformações a que têm estado sujeitas, de que é exemplo a digitalização, a grave crise de saúde pública, a que acresce a grave crise económica e social.

Toda esta situação foi agravada pelos cortes e congelamentos que sofreram neste período as remunerações dos trabalhadores das Administrações Públicas e pela suspensão da progressão nas suas carreiras.

O gráfico 2 contém os dados, referentes ao período assinalado, de todos os trabalhadores das Administrações Públicas, divulgados pela DGAEP, antes de sofrerem quaisquer descontos para a CGA ou Segurança Social, ADSE e antes também da dedução do aumento enorme dos impostos, para utilizar as próprias palavras de um ministro dessa altura. O efeito corrosivo do aumento de preços verificado neste período teve efeitos dramáticos nas condições de vida e de trabalho dos trabalhadores da Função Pública, que ainda estão longe de serem revertidos, apesar dos passos dados nessa direção.

**Gráfico 2 - Variação do Ganho Médio Mensal Nominal**  
 (antes de descontos e do IRS, e da dedução corrosiva do aumento  
 preços) dos trabalhadores da Administração Pública  
 2011/2020 - FONTE DGAEP



Para se poder compreender as variações no ganho médio mensal dos trabalhadores da Função Pública, constantes do gráfico 2, é preciso ter presente o seguinte: (a) Os cortes significativos nos ganhos que os trabalhadores sofreram neste período; (b) A decisão do Tribunal Constitucional que anulou os cortes em julho de 2014; (c) A reposição dos cortes três meses depois pelo governo; (d) A eliminação desses cortes em 2016; (e) O descongelamento das carreiras em 2018 e 2019 e, a partir dessa data, o aumento geral e transversal das remunerações verificado apenas em 2020 de 0,3%, cujo impacto foi praticamente nulo. Em termos nominais o aumento do ganho médio, entre 2010 e 2020, portanto em 10 anos, foi apenas 7,4%. Neste período, a inflação aumentou 10,2% e registou-se uma enorme subida do IRS, ainda não totalmente revertida, bem como da contribuição para ADSE, que aumentou 133% (passou de 1,5% para 3,5%). É visível, atualmente, o esforço para reverter, em termos nominais, a situação que existia antes da aplicação da “terapia de choque” a que foram sujeitos os trabalhadores da Administração Pública, embora os trabalhadores continuem com um poder de compra inferior ao que tinham em 2010.

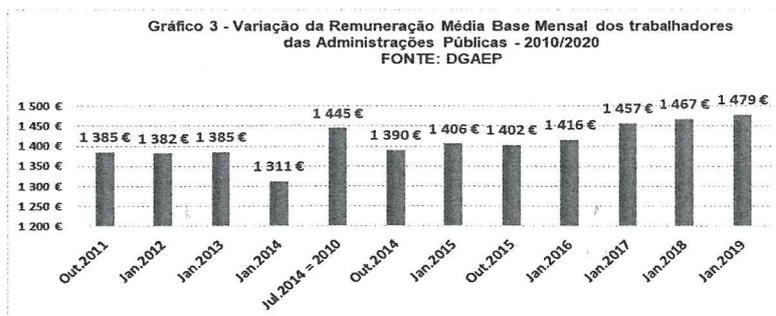
Eugénio Rosa

Os trabalhadores das Administrações Públicas sofreram, a nível de remunerações, um tratamento desigual em relação aos trabalhadores do setor privado, o que não pôde deixar de ter reflexos na sua motivação e, conseqüentemente, no funcionamento dos serviços públicos.

A decisão do Tribunal Constitucional de reverter, em julho de 2014, os cortes das remunerações aplicados a partir de 1 de janeiro de 2011, pela Lei 55-A/2010, determinou que, durante alguns meses, enquanto o governo da altura não repôs de novo os cortes (eles foram reintroduzidos em setembro de 2014, pela Lei n.º 75/2014 para remunerações superiores a 1500€), os trabalhadores recebessem, em 2014, durante 3 meses, a remuneração base média e o ganho médio ilíquidos de 2010, respetivamente, 1445€ e 1660€ o que permite, mais à frente, comparar o poder de compra atual dos trabalhadores da Administração Pública com o que tinham naquele ano.

Só em 2016, por força da Lei n.º 159-A/2015 de 30 de dezembro, são revertidos gradual e definitivamente os cortes de 2014 (40% em 1 de janeiro; 60% em 1 de abril; 80% em 1 de julho; e eliminação completa da redução remuneratória em 1 de outubro de 2016). Em 29 de dezembro de 2017, pela aplicação da Lei 114/2017, são “descongeladas as carreiras e os pagamentos dos acréscimos são feitos de uma forma faseada, a saber: (a) Em 2018, 25% em 1 de janeiro e 50% em 1 de setembro; (b) Em 2019, 75% em 1 de maio e 100% em 1 de dezembro”.

A elevada variação registada no ganho médio dos trabalhadores da Administração Pública também se verificou na **remuneração base média mensal ilíquida** (antes de descontos e da inflação) de acordo com o gráfico 3 que mostra a variação na remuneração base média mensal nominal dos trabalhadores de todas as Administrações Públicas no período 2010/2020, como consequência das medidas do governo.



A instabilidade remuneratória dos trabalhadores das Administrações Públicas foi muito grande neste período, a que se juntou ainda o não pagamento do subsídio de férias e de Natal aos trabalhadores com remunerações superiores a 600€ (as que situavam entre 600€ e 1100€ sofreram apenas uma redução, mas as de valor superior a 1100€ não foram pagas, de acordo com o artigo 21º da Lei 64-B/2011) e que não se encontra traduzida no gráfico anterior. Este facto determinou uma perda de rendimentos para os trabalhadores (remunerações) estimada, em 2012, em mais de 1.290 milhões €. Estamos perante mais uma consequência da “terapia de choque” a que a Administração Pública foi submetida para reduzir o défice orçamental.

Um aspeto importante ainda a referir, que contribuiu para a situação em que se encontram os trabalhadores das Administrações Públicas, é a ausência, praticamente desde 2009, das atualizações anuais gerais e transversais que eram feitas para impedir a degradação das condições dos trabalhadores causada pela inflação. O quadro seguinte mostra o que se verificou nessa área muito importante para a vida dos trabalhadores, com reflexos importantes no funcionamento dos serviços no período 2010/2020, bem como o previsto para 2021.

**Quadro 2 - Aumentos gerais das remunerações dos trabalhadores das Administrações Públicas-2009/2021**

ANO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017 (<1/8)	2017 (>1/8)	2018	2019	2020	2021
Sub. Refeição	4,03 €	4,11 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,27 €	4,52 €	4,77 €	4,77 €	4,77 €	4,77 €	4,77 €
Aumentos salariais	1,5%	2,1%	2,9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,3%	0%

No período 2010/2020 não houve qualquer aumento geral das remunerações nominais de todos os trabalhadores, com exceção de 2020, que foi apenas de 0,3% com efeito muito reduzido. Em 2021, mais uma vez irão ficar congeladas, o mesmo sucedendo com o subsídio de refeição que não tem qualquer aumento desde 2017.

Numa altura em que os profissionais de saúde são tão elogiados, e com razão, pela forma como estão a salvar as vidas de portugueses, arriscando a sua própria vida, é importante conhecer como as remunerações médias mensais destes profissionais variaram entre 2010 e 2020. Os dados de referência são os

Eugénio Rosa

divulgados pela DGAEP na sua publicação SIEP (1º e 2º trimestres de 2020), e os valores das remunerações de 2020 referem-se ao mês de abril.

**Quadro 3 – Variação da remuneração base média mensal nominal (antes de quaisquer descontos e de deduzir o aumento de preços) dos profissionais de saúde entre 2010 e 2020**

PROFISSIONAIS DE SAÚDE	REMUNERAÇÃO BASE MEDIA MENSAL NOMINAL (antes de qualquer desconto - IRS, CGA ou Seg. Social, ADSE- e antes também de deduzir o efeito corrosivo da inflação 2010/2020 , ou seja, 11,2%)		VARIAÇÃO
	2010 ( a de julho de 2014 sem cortes que corresponde à de 2010)	2020	2010/2020
Médico	2 772 €	2 739 €	-1,2%
Enfermeiro	1 342 €	1 449 €	8,0%
Técnico diagnóstico e terapêutica	1 258 €	1 300 €	3,3%
Técnico superior de saúde	1 887 €	1 887 €	0,0%

Fontes: DGAEP/SIOE (dados disponíveis em 28-08-2020); DGAEP/DIOEP

Os comentários parecem desnecessários, mas interessa ter presente que são remunerações nominais (antes de se deduzir o efeito corrosivo da inflação) e ilíquidas (antes de quaisquer descontos), pois as remunerações base líquidas destes profissionais altamente qualificados são inferiores às constantes do quadro. Interessa referir que é precisamente esta situação que leva muitos deles a trabalhar também no setor privado da saúde, criando-se assim uma situação de promiscuidade que tem degradado o SNS, e constituído um importante instrumento de financiamento dos hospitais privados que pagam a estes profissionais por ato realizado (recibo verde) não tendo de suportar outros custos. A exclusividade dos profissionais do SNS com carreiras e remunerações dignas continua adiada, apesar de isso debilitar o SNS e fortalecer o negócio privado da saúde.

Para completar o quadro traçado anteriormente, e para se poder ficar com uma ideia clara e objetiva da evolução das condições de vida dos trabalhadores da Administração Pública, interessa ainda conhecer a evolução do poder de compra das suas remunerações líquidas, já que constitui um importante fator com consequências na motivação dos trabalhadores, e que se reflecte no funcionamento dos serviços públicos.

## REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E EMPREGO PÚBLICO

Para o efeito, vão-se utilizar os valores das remunerações base médias mensais dos trabalhadores das Administrações Públicas em 2010 (*isto porque os de 2010 são praticamente idênticos aos de julho 2014 sem cortes, pois estes foram eliminados temporariamente por decisão do Tribunal Constitucional*) e em 2019. Os resultados obtidos constam do quadro 4.

**Quadro 4 - Variação do poder de compra da remuneração média líquida dos trabalhadores das Administrações Públicas, Central e Local, entre 2010 e 2019**

DESIGNAÇÃO	Administrações Públicas	Administração Central	Administração Local
REMUNERAÇÃO BASE MÉDIA MENSAL ILÍQUIDA 2010 (antes de descontos)	1 445 €	1 573 €	940 €
Desconto para a Segurança Social ou CGA	159 €	173 €	103 €
Contribuição para ADSE	22 €	24 €	14 €
Dedução IRS	202 €	244 €	66 €
<b>REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL LÍQUIDA EM 2010 (após descontos)</b>	<b>1 062 €</b>	<b>1 133 €</b>	<b>757 €</b>
REMUNERAÇÃO BASE MÉDIA MENSAL ILÍQUIDA 2019 (antes de descontos)	1 501 €	1 631 €	1 002 €
Desconto para a Segurança Social ou CGA	165 €	179 €	110 €
Contribuição para ADSE	53 €	57 €	35 €
Dedução IRS	255 €	300 €	90 €
<b>REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL LÍQUIDA EM 2019 (após descontos)</b>	<b>1 028 €</b>	<b>1 095 €</b>	<b>767 €</b>
<b>REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL LÍQUIDA EM 2019 A PREÇOS DE 2010 (após dedução do aumento preços) - poder de compra a preços 2010</b>	<b>933 €</b>	<b>993 €</b>	<b>696 €</b>
<b>DIMINUIÇÃO DO PODER DE COMPRA DA REMUNERAÇÃO BASE MÉDIA MENSAL ENTRE 2010 E 2019 DOS TRABALHADORES DA FUNÇÃO PÚBLICA</b>	<b>-12,1%</b>	<b>-12,3%</b>	<b>-8,1%</b>

FONTE: DGAEP do Ministério das Finanças e INE

No fim de 2019, apesar da reversão dos cortes nas remunerações e da valorização das carreiras, resultante do seu descongelamento, o poder de compra da remuneração base média líquida dos trabalhadores das Administrações Públicas ainda era inferior ao de 2010 em 12,1%. Na Administração Central a quebra do poder compra foi de 12,3% e na Administração Local de 8,1%. Em relação aos médicos é evidente que a redução do poder de compra da remuneração base média líquida foi muito maior. Este é um dado importante pois, quer se admita ou não, tem efeitos significativos no funcionamento dos serviços. Não interessa fechar os olhos à realidade.

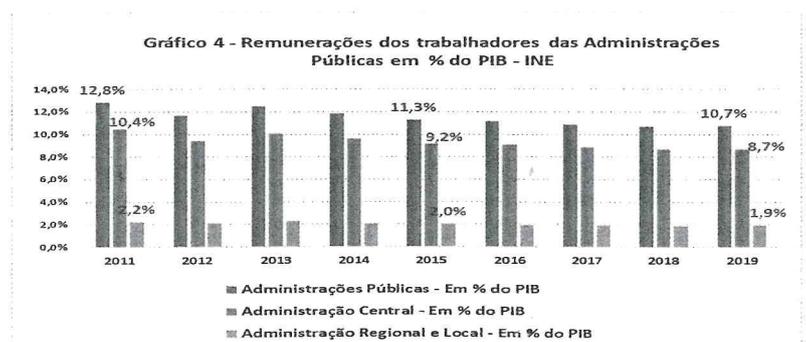
Para além disto, a ausência das habituais atualizações anuais agravou as desigualdades remuneratórias entre trabalhadores, porque o único instrumento que permaneceu para aumentar as remunerações foi a progressão nas carreiras, dependente de um sistema de avaliação (SIADAP) que dificilmente permite uma avaliação justa. Mas é esse o único que o trabalhador tem para acumular pontos, e quando atinge 10 pontos tem uma

Eugénio Rosa

alteração obrigatória de posicionamento remuneratório na tabela (TRU), de acordo com o n.º 7 do art.º 156 da Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas. No entanto, para a esmagadora maioria dos trabalhadores são necessários, em média, mais de 3 anos para somar os 10 pontos, o que significa que durante um período, que não deixa de ser longo, não tenha qualquer aumento remuneratório. Interessa referir que os aumentos das remunerações verificados em 2018 e 2019, que abrangeu um número importante de trabalhadores, devido ao descongelamento das carreiras, resultou da acumulação de pontos durante o período em que as carreiras estiveram congeladas (cerca de 8 anos) e não são irrepetíveis a não ser que se congele novamente as progressões nas carreiras e depois se proceda ao seu descongelamento.

Neste período, a tabela remuneratória única nunca foi atualizada, com exceção de 2020 em que se verificou um aumento de 0,3% de reduzido efeito. Para além disso, devido ao congelamento geral da TRU, tem-se registado uma distorção nos escalões mais baixos da tabela, já que o último corresponde ao salário mínimo nacional e devido ao seu valor, nos últimos anos, já levou à eliminação dos três níveis mais baixos da TRU, fazendo com que os novos trabalhadores da Administração Pública, com menor nível de qualificação e com remunerações mais baixas (os TO), recebam uma remuneração igual à de trabalhadores que entraram para a Administração Pública há dezenas de anos e com experiência mais elevada.

Como consequência desta política economicista de gestão de “recursos” humanos, a parcela da riqueza criada no país (PIB) destinada à remuneração dos trabalhadores das Administrações Públicas tem diminuído ao longo dos anos como mostra o gráfico 4.



A queda continuada da parcela da riqueza criada anualmente (PIB) aplicada em remunerar os trabalhadores da Função Pública revela, a nosso ver, uma subestimação e o não reconhecimento, em termos objetivos, do papel fundamental que têm numa Administração Pública moderna e eficiente. Pretende-se que esta responda às necessidades do país e dos portugueses e que seja um instrumento eficaz, quer no combate às desigualdades, tornando os serviços essenciais acessíveis a toda a população, quer na dinamização da economia e no desenvolvimento e independência do país. O que não se consegue pagando baixos salários e congelando remunerações, até porque as exigências dos trabalhadores com elevadas qualificações são cada vez maiores, no quadro de uma Administração Pública em rápida transformação, que pretende entrar no caminho de uma crescente utilização de meios digitais.

#### **As dificuldades da Administração Pública em responder aos desafios atuais e futuros**

A análise feita até aqui teve como objetivo destacar aspetos que consideramos essenciais e que estão a afetar não só as condições de vida dos trabalhadores, mas também o próprio funcionamento da Administração Pública e a sua capacidade para responder às necessidades do país e dos portugueses.

Mas existem igualmente outros aspetos que têm sido ignorados ou sistematicamente afastados e que condicionam fortemente a eficácia e a eficiência dos serviços públicos. Entre os que têm sido esquecidos ou subvalorizados, destacamos a insuficiência do investimento nos serviços públicos e na capacitação e qualificação dos seus trabalhadores.

O quadro 4, com dados divulgados pelo INE, mostra que o investimento público em equipamentos nos últimos anos não tem sido suficiente para compensar o consumo de capital fixo pública, ou seja, aquele que se degrada ou "desaparece" devido ao uso e à obsolescência.

Eugénio Rosa

**Quadro 5 - Formação de Capital Fixo (investimento) e Consumo de Capital Fixo (destruição devido ao uso ou à obsolescência) nas Administrações Públicas em Portugal - 2008/2020**

ANOS	Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF=Investimento)- Milhões €	Consumo de capital fixo (CCF = "Amortizações")-Milhões €	SALDO (FBCF-CCF) Milhões €
2008	6 651	4 692	1 959
2009	7 205	4 740	2 465
2010	9 479	4 967	4 512
2011	6 139	5 130	1 009
2012	4 158	5 141	-983
2013	3 701	4 981	-1 280
2014	3 446	4 995	-1 548
2015	4 045	5 126	-1 080
2016	2 875	5 123	-2 248
2017	3 496	5 236	-1 740
2018	3 790	5 468	-1 678
2019	4 015	5 541	-1 526
2020 ( E )	4 484	5 391	-907
2008-2020	63 486	66 532	-3 045
2011-2015	21 491	25 373	-3 882
2016-2020	18 661	26 760	-8 099

FONTE: Principais agregados das Administrações Públicas - INE -2019 e Relatório do OE-2021

A partir de 2012 (inclusive) a Formação Bruta de Capital Fixo público, ou seja, o investimento feito pelas Administrações Públicas (Central, Local e Regional) tem sido sempre inferior ao Consumo do Capital Fixo público, ou seja, aquele que “desapareceu” devido ao uso ou à obsolescência. Tal facto tem, por um lado, causado a degradação dos equipamentos públicos e, por outro lado, impedido a modernização, renovação e ampliação dos equipamentos das Administrações Públicas.

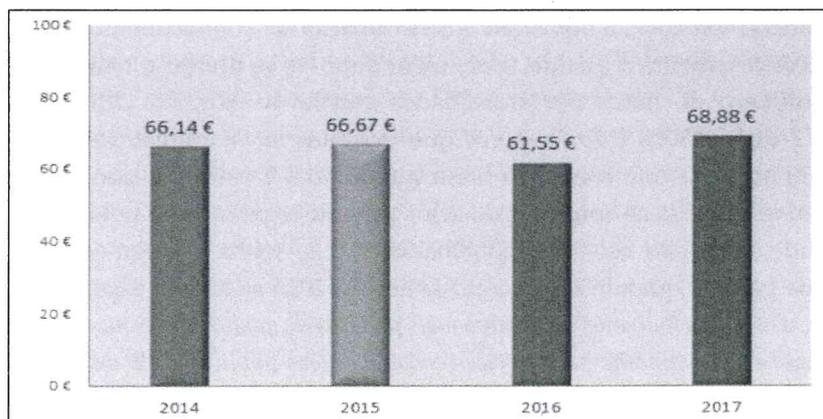
Entre 2008 e 2020, a Formação Bruta de Capital Fixo, ou seja, o novo investimento realizado por toda a Administração Pública, foi inferior ao Consumo de Capital Fixo público em 3.045 milhões €. Mas foi nos períodos 2011/2015 e 2016/2020 que se concentram os saldos negativos (-3.882 milhões € no período 2011/2015 e - 8.099 milhões € no período 2016/2020). É evidente, que esta insuficiência significativa do investimento, pelo menos para compensar aquele que “desaparece” todos os anos, tem-se refletido de uma forma negativa no funcionamento dos serviços públicos e na sua capacidade de prestar serviços de qualidade e em quantidade suficiente à população. O exemplo mais paradigmático é o SNS, onde mesmo antes da pandemia os media divulgaram fotografias de camas com doentes que se amontoavam nos corredores de vários hospitais por falta de instalações adequadas e que com a crise de saúde pública causada pela “COVID 19” teve de reorientar os escassos recursos que possui fundamentalmente para o combate à pandemia,

sacrificando uma parte importante da assistência médica à população em outras patologias com consequências graves.

Associado a tudo isto assiste-se na Administração Pública a um investimento reduzido e insuficiente na qualificação dos seus trabalhadores.

À semelhança do que existia no QREN, também existe no PORTUGAL 2020, no programa comunitário COMPETE um eixo - o Eixo Prioritário V - destinado a financiar "O reforço da capacitação institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública", que tem uma dotação de 200 milhões € para o período 2015/2020. No entanto, os dados sobre os resultados são muitos escassos. O último relatório que encontramos é de 2017 elaborado pelo INA (Relatório de Gestão da Formação Profissional na Administração Pública Central). Desse relatório retirámos o quadro abaixo que nos parece suficientemente esclarecedor da reduzida importância que é dada à formação e qualificação dos trabalhadores da Administração Pública Central.

Gráfico 5 - Investimento na formação por trabalhador na Administração Central



Fonte: Relatório de Gestão da Formação Profissional na Administração Pública Central, INA, pág. 52.

É evidente o reduzido investimento na formação por trabalhador na Administração Central. O relatório permite extrair a seguinte conclusão bastante esclarecedora: **“Quanto ao peso da formação nos orçamentos dos serviços, verifica-se que o mesmo corresponde a 0,2% dos encargos com**

Eugénio Rosa

peçoal e 0,04% do total dos serviços" (pág. 54). Portanto, um valor manifestamente insuficiente, para não utilizar outros termos, atendendo à importância e necessidade de aumentar a qualificação dos trabalhadores da Administração Pública, de forma a que esta possa responder aos desafios atuais e futuros a que está e estará sujeita. Não compreender isto não deixa de ser estranho e incompreensível.

Este reduzíssimo investimento, por parte dos serviços da Administração Central, na formação e qualificação dos trabalhadores traduz-se num reduzido número de horas de formação, muito inferior ao que estabelece a própria lei, como revela o quadro 6, também retirado do mesmo relatório.

Quadro 6 - Número de horas de formação total e por trabalhador

Ano	Volume de formação (horas)	N.º de horas trabalhador (global)
2017	8.437.373	19h
2016	14.261.947	31h
2015	10.763.870	24h
2014	8.765.141	19h

É evidente que com formações de curta duração, em média de 19 horas, como se verificou em 2017, a aquisição e consolidação de conhecimentos tem que ser necessariamente reduzida. Para além disso, se se dividir o total de horas pelo número de horas por trabalhador conclui-se que, em 2017, apenas 444.072 dos 509.000 trabalhadores que existiam na Administração Central tiveram acesso a esta formação mesmo reduzida. É estranho que o próprio Estado, que obriga as empresas do setor privado a garantirem pelo menos 30 horas de formação aos seus trabalhadores, não tenha a mesma exigência mínima para si, quando no Decreto-Lei 86-A/2016 se afirma expressamente que "Os recursos humanos são o ativo mais precioso de qualquer organização e a sua qualidade é determinante para o sucesso das políticas públicas". E que "O novo regime da formação profissional na Administração Pública, não obstante aproveitar o que de mais positivo tem o atual regime, propõe-se a Reforçar o papel da formação profissional como instrumento estratégico de modernização e transformação das administrações públicas, através do estabelecimento de áreas estratégicas de formação". É difícil de aceitar estas declarações sobre o papel fundamental da formação profissional, constantes da própria lei da formação profissional na Administração Pública, com a prática diária dos serviços públicos, em que nada parece ser feito.

Dados mais recentes confirmam que este baixíssimo investimento na formação persiste.

Como consta dos “Mapas Informativos” que acompanham a proposta de OE-2021, está orçamentado na rubrica “Aquisição de Bens e Serviços” para “Formação” para toda a Administração Pública Central apenas 33.029.544€. Se dividirmos este total pelo número de trabalhadores da Administração Central - 533.760 - obtém-se 61,88€ por trabalhador e por ano. Este valor dá bem uma ideia daquilo que o Estado pretende investir na formação e qualificação dos seus trabalhadores apesar das grandes declarações sobre a importância da formação e qualificação dos mesmos. Para se poder ter uma ideia das discrepâncias existentes basta dizer que o Estado, de acordo também com “Mapas Informativos”, prevê gastar em 2021, com a aquisição de serviços de “vigilância e segurança” 136.249.544€, ou seja, 4,1 vezes mais.

Este reduzido investimento na formação e qualificação dos trabalhadores da Função Pública, e isto já para não falar da falta de trabalhadores (número insuficiente de trabalhadores de que se queixam quase todos os serviços da Administração Pública), determina gastos enormes com aquisição de serviços a entidades privadas, uma vez que não possui quadros técnicos qualificados em número suficiente, cujas remunerações são muito inferiores às praticadas pelo setor privado para as inúmeras atividades (ex. digitalização dos serviços públicos) que pretende desenvolver. Daí a necessidade de os adquirir a empresas privadas. Atendendo a que estas aquisições estão sujeitas a um longo e penoso processo burocrático, a contratação desses serviços acaba por se fazer “tarde e a más horas”. Para 2021, nos “Mapas Informativos” que acompanham a proposta de Orçamento de Estado estão previstos, só para a Administração Central” e para aquisição de serviços a empresas privadas referentes a “Estudos, Pareceres e Consultoria” 136.200.249€; para “Assistência Técnica” 245.164.655€ e para “Outros Trabalhos Especializados” 869.098.520€, portanto um total 1.250.462.000€ (1250 milhões €). Os números são esclarecedores e não necessitam de comentários.

Eis alguns dos problemas que consideramos centrais que a Administração Pública em Portugal enfrenta atualmente e que condicionam, fortemente, a sua capacidade de resposta aos desafios atuais e futuros. É evidente que num artigo desta natureza e com a dimensão a que tem de obedecer, seleccionámos

Eugénio Rosa

apenas alguns dos que consideramos mais importantes para uma reflexão fundamentada sobre uma realidade que não pode nem deve ser ignorada ou subvalorizada, e que é importante para se poder avaliar a capacidade atual da Administração Pública portuguesa e os problemas que enfrenta ao nível do seu funcionamento.

**Como enfrentar os desafios futuros: reflexões finais e contributos para o debate sobre a situação atual da Administração Pública, sobre a sua gestão e funcionamento e sobre os caminhos futuros**

Sem a pretensão de definir os desafios que enfrenta atualmente a Administração Pública sejam de aceitação universal, selecionei apenas alguns, os que considero mais importantes, para, em relação a eles, dar alguns contributos para a reflexão, a saber: (1) As ineficiências existentes na gestão pública; (2) A falta de trabalhadores em quase todos os serviços, nomeadamente com maior qualificação, para responder, por um lado, às necessidades da população em serviços públicos e, por outro lado, às transformações que se estão a verificar em toda a Administração Pública de que é exemplo a digitalização; (3) O reduzido, para não falar mesmo irrisório investimento na formação e qualificação dos trabalhadores da Administração Pública; (4) Os efeitos na motivação dos trabalhadores causada pela “terapia de choque” e pela continuação do congelamento das remunerações; (5) A existência de um sistema de avaliação que não permite valorizar e compensar adequadamente os melhores trabalhadores que se evidenciam pelo seu empenhamento, e pela qualidade e volume de trabalho produzido, o que acaba por ser desmotivador; (6) O reduzido investimento em equipamentos públicos que reduz a capacidade da Administração Pública em prestar serviços de qualidade à população; (7) A desorganização causada nos serviços públicos pela pandemia e pela introdução maciça do teletrabalho, em relação ao qual a maioria das chefias e trabalhadores não tinham experiência nem estavam minimamente preparados, nem havia organização para isso, mas que teve de se introduzir maciçamente para manter o funcionamento mínimo dos serviços, a que acresce a inércia atual que nada faz para o organizar devidamente e para dar competências às chefias e trabalhadores visando uma nova organização do trabalho.

Começamos pelo primeiro: **as ineficiências existentes na alta direção pública e como as enfrentar**. As reflexões que se fazem têm como base a própria experiência vivida e refletem a minha opinião.

O cargo de alta direção na Administração Pública exige para além da formação de base adequada e experiência, nomeadamente em direção e gestão, também capacidade e coragem para tomar decisões e assumir responsabilidades por elas. Quando não existem estas competências e se tem, por isso, medo de tomar decisões e são adiadas sistematicamente, são as organizações, os seus trabalhadores e utentes que sofrem. Pode também acontecer que o alto dirigente, utilizando a justificação que não existem trabalhadores com as competências necessárias, ele próprio realize o trabalho técnico que compete aos serviços realizar, os quais são desvalorizados ou mesmo ignorados, ou então que se julgue com competências técnicas que não possui e realize tarefas que compete aos técnicos executar (*o alto dirigente descarta as funções de dirigente e passa a ser técnico, e como acumula uma e outras funções, as decisões importantes são adiadas, o conflito de competências surge, e deixa de haver controlo, porque quem executa é o mesmo que controla, e como consequências a probabilidade de ineficiências, de erros multiplicam-se*). Neste caso, a desorientação instala-se nas organizações e os resultados enfermam de deficiências e não são os desejados, sofrendo as organizações e os seus utentes as consequências. Podemos juntar a isto todo o sistema burocrático que domina a Administração Pública que, por ex., para contratar trabalhadores ou serviços técnicos ao exterior necessita da autorização prévia do Ministério das Finanças, mesmo para a realização de despesas que constam do orçamento aprovado pelas tutelas, aprovações que levam semanas, para não dizer meses. Neste caso, estão criadas as condições para as interferências exteriores na gestão diária das organizações, para a desresponsabilização, sendo causa de atrasos e de ineficiências que se acumulam e que depois se procura justificar ou omitir, mas com consequências graves para os utentes e para a imagem da Administração Pública aos olhos da opinião pública.

A alta direção nas entidades da Administração Pública devia ser, a meu ver, repensada e profundamente reformulada. Em primeiro lugar, devia-se exigir formação adequada e experiência comprovada em cargos de direção seja pública ou privada. Quem não a tivesse não poderia ocupar cargos de alta direção. Além disso, devia ser avaliada a sua capacidade de decisão e de

Eugénio Rosa

assumir responsabilidades. A tutela devia, de igual modo, assumir verdadeiramente as funções de tutela e não interferir diretamente na gestão diária das entidades públicas. E isto, por maioria de razão, nos institutos públicos com autonomia administrativa e financeira. A tutela ou tutelas deviam aprovar os Planos e Orçamentos e depois fiscalizar o seu estrito cumprimento, bem como da lei e pedir responsabilidades pelo não cumprimento do que foi aprovado. A interferência na gestão diária das instituições desresponsabiliza e cria ineficiências. A responsabilização efetiva e um maior profissionalismo é fundamental, a meu ver, para que a Administração Pública possa responder aos desafios atuais e futuros.

**A falta de trabalhadores**, nomeadamente de qualificação elevada, de que se queixa a generalidade dos serviços, é uma realidade para quem tenha experiência em cargos de direção dos serviços públicos. Foi também agravada pelos anos de “terapia de choque” a que foi submetida a Administração Pública. Esta escassez pode ser atenuada, por um lado, através da simplificação do processo de contratação de trabalhadores, cuja despesa conste do orçamento já aprovado pela tutela (*é incompreensível que do mega concurso centralizado visando a contratação de 1000 técnicos superiores, que se iniciou há mais de um ano e meio, nenhum desses técnicos ainda foi colocado em qualquer serviço*), e, por outro lado, mediante uma aposta forte na formação e qualificação dos trabalhadores em exercício de funções na Administração Pública, o que aumentaria a produtividade e a qualidade dos serviços prestados à população.

**O reduzido investimento na formação e qualificação dos trabalhadores**, e a sua subvalorização, é outro ponto crítico, a meu ver, da Administração Pública atual, que muito contribui para as deficiências sobejamente conhecidas. O investimento na formação e qualificação dos trabalhadores é altamente produtivo e contribui para reduzir as necessidades de pessoal, pois determina um aumento de produtividade. A falta de trabalhadores, nomeadamente dos mais qualificados, faz-se sentir em todos os serviços. No entanto, esta insuficiência torna-se maior quando se investe muito pouco na formação e qualificação dos trabalhadores, comprovado pelo facto dos serviços públicos despendem com a formação apenas 0,04% do seu orçamento anual. E isto apesar de se afirmar no Decreto-lei 86-A/2016, que define o regime da formação profissional na Administração Pública, como temos vindo a sublinhar desde o início deste artigo, que “*Os recursos humanos*

*são o ativo mais precioso de qualquer organização e a sua qualidade é determinante para o sucesso das políticas públicas” e que “Administração Pública propõe-se reforçar o papel da formação profissional como instrumento estratégico de modernização e transformação das administrações públicas, através do estabelecimento de áreas estratégicas de formação”.* Mas como é que com tão irrisório investimento na formação se podem cumprir os objetivos ambiciosos constantes do Decreto-Lei 86-A/201? É uma pergunta que deixo para reflexão, mas que mostra com clareza a distância entre o se fixa na lei e depois o que se faz. É preciso, a meu ver, repensar toda esta situação e ter uma atitude diferente face à formação contínua e qualificação dos trabalhadores. O investimento em pequenas ações de formação muitas vezes só serve para se poder dizer que se ministrou formação a todos ou a quase todos os trabalhadores, e assim apresentar um indicador elevado no QUAR, mas que, muitas vezes, não contribui para qualquer valor acrescentado para os trabalhadores e para as entidades. É preciso encarar esta questão de uma forma mais rigorosa e exigente, dando-lhe a importância que ela naturalmente merece.

A **“terapia de choque” e os seus efeitos na situação atual**, que deixou os trabalhadores numa situação muito pior do que aquela que tinham, e a continuação dos congelamentos das remunerações e subsídio de refeição, que praticamente se mantêm inalteráveis desde 2009 e que vai continuar em 2021, criam a sensação em muitos milhares trabalhadores de desvalorização do seu trabalho, nomeadamente num período de crise como é aquele que estamos a atravessar, e em que se tem de pedir aos trabalhadores da Administração Pública uma maior disponibilidade e mesmo espírito de sacrifício, como acontece com os profissionais do SNS. Em causa está não apenas o facto do país não poder parar, como a necessidade de se promover a mobilização do país para enfrentar esta grave crise de saúde pública, económica e social.

**Um sistema de avaliação** que não permite nem uma correta valorização do desempenho de cada trabalhador, nem compensar com justiça todos os trabalhadores que, pelo seu empenho e pelo volume e qualidade do trabalho que realizam, o mereciam, já que no SIADAP critérios meramente administrativos se sobrepõem à qualidade e volume do trabalho realizado pelos trabalhadores, é outro ponto crítico que desmotiva o trabalhador e fragiliza a organização. É necessário um novo sistema de avaliação que

Eugénio Rosa

promova verdadeiramente o empenho e a qualidade do trabalho realizado. Por outro lado, a criação e implementação de um **novo sistema de incentivos**, semelhante ao que existe nas empresas privadas (ex. Autoeuropa), que estimule a apresentação de propostas por parte dos trabalhadores visando o aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados, reduzindo as ineficiências e aumentando a produtividade na Administração Pública devia ser uma medida a pensar. No entanto, seria necessário estabelecer um sistema de compensações rigoroso, objetivo e compensador (nas empresas é atribuído ao trabalhador uma determinada percentagem da poupança que a empresa obteve com a aplicação da proposta apresentada pelo trabalhador).

**O reduzido investimento em equipamentos públicos** que se tem registado nos últimos anos, em que o novo investimento realizado não tem sido suficiente para compensar aquele que desaparece devido ao uso ou à obsolescência, de que é exemplo a situação do SNS, da escola pública ou dos transportes públicos, constitui um fator crítico que põe em causa a própria capacidade da Administração Pública para satisfazer as necessidades da população em bens e serviços, conduzindo ao aumento das desigualdades. É urgente um plano de modernização e aumento dos equipamentos públicos, tornado possível pelos elevados fundos comunitários que o governo afirmou terem sido atribuídos a Portugal pela União Europeia.

**O teletrabalho e a desorganização que ele está a causar na Administração Pública** e a inércia em planear esta nova forma de organização do trabalho para proporcionar aos trabalhadores e chefias as competências necessárias, assim como a ausência de instrumentos que permitam planear, enquadrar e avaliar corretamente os resultados do teletrabalho, pensando-se que ele é uma cópia do trabalho presencial, quando não é, constitui outro ponto crítico que fragiliza e condiciona o funcionamento atual da Administração Pública nesta nova fase de vida das organizações. É necessário não fantasiar sobre os benefícios do teletrabalho, pensar que exige competências que a maioria das chefias e trabalhadores já têm, quando isso não corresponde à verdade, ou pensar que o teletrabalho substitui integralmente o trabalho presencial, quando isso não corresponde igualmente à realidade, deixando que as coisas andem e se resolvam por si próprias.

É urgente refletir profundamente sobre uma nova forma de organização do trabalho, em que o teletrabalho ocupa um lugar importante, mas não

exclusivo, em que é preciso reinventar novas formas de avaliação, de enquadramento e acompanhamento dos trabalhadores pelas chefias, contruir novos instrumentos de planeamento e de controlo de execução, à semelhança daquilo que acontece no setor privado, que implementou há anos o teletrabalho. No entanto, a sociabilização com segurança não pode desaparecer, em que a vinda ao local de trabalho continua a ser necessária para que não se quebre o vínculo que une os trabalhadores à organização e aos colegas de trabalho, uma vez que é uma fonte insubstituível de formação e de organização. É urgente que não continue o que se tem verificado até aqui, em que cada entidade pública está em autogestão neste processo, não partilhando nem experiências nem soluções (*Por que razão o INA não organiza, mesmo que seja por Teams uma conferência entre as várias entidades em que o teletrabalho já ocupa um lugar importante?*) e em que se observa uma ausência completa de orientações para enfrentar uma crise de proporções enormes e prolongada, em que a organização do trabalho tem de ser repensada, sem descuidar os direitos dos trabalhadores que têm de ser respeitados. A inércia e o alheamento que se verifica nesta área não deixa de ser assustador e terá consequências no funcionamento e nos resultados das organizações

### **Bibliografia**

- Benton, D.A. (1997), *Pense como um executivo*, Livros do Brasil.
- Boletim Estatístico do Emprego Público SIEP (1º e 2º trimestres de 2020), DGAEP, MMEAP.
- Busch, Tebecca (2007), *Healthcare Fraud*, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
- Chiavenato, Idalberto (1989), *Recursos Humanos*, Edição compacta, Editora Atlas.
- Correia, António Damasceno (2004), *O Paradigma da Flexibilidade - a sua influência nas organizações e na política legislativa laboral*, Edições Universitárias, Lusófonas.
- Drucker, Peter F. (1996), *A Gestão numa época de grande mudança*, Difusão Cultural.

Eugénio Rosa

- Ettighoffer, Denis (1992), *A Empresa virtual ou os novos modelos de trabalho*, Sociedade e Organizações Instituto Piaget.
- Fry, Hannah (2019), *Olá Futuro, como ser humano na era dos algoritmos*, grupo Planeta.
- Hunger, J. David and Wheelen, Thomas (1995), *Strategic Management*, Iowa State University.
- Hunger, David e Wheelen Thomas (1998), *Strategic Mananagement and Business Polycy*, Fifth Edition, Iowa State University.
- Kongstvedt (2009), *Managed Care*, Third Edition, Jones and Barders Publishers.
- Klein, Naomi (2009), *A Doutrina do choque*, Smart Book.
- Kaletsky, Anatole (2011), *Capitalismo 4.0 - O nascimento de uma nova economia*, Aletheia, Editores.
- DGAEP (2020), *O Sistema remuneratório da Administração Pública*, MMEAP.
- Pereira, Paulo; Afonso, António; Arcanjo, Manuela; Santos, José (2005), *Economia e Finanças Públicas*, Escolar Editora.
- Rosa, Eugénio (2002), *Modelos de aprendizagem a Distância para a adultos*, Tese de Mestrado em Comunicação Educacional Multimédia, Universidade Aberta, INOFOR Igor, Carlos, Lima, *Aspetos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional*, 2017, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Fortaleza, Brasil.
- Rodrigues, Maria; Neves, Arminda; Godinho, Manuel (2003), *Para uma Política de inovação em Portugal*, Dom Quixote.
- Silva, António (2000), *Auditoria do Management Público*, Universidade Autónoma de Lisboa.
- DGAEP, *Síntese Estatística do Emprego Público (SIEP)*, MMEAP.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E EMPREGO PÚBLICO

- Tzu, Sun (2001), A Arte da guerra, mais de 2000 anos de estratégia aplicados à empresa, Publicações Europa-América.
- Vaz, Paulo (2010), A viabilidade da aplicação de práticas de teletrabalho na CEPAL - Proposta de um modelo de aplicação a associações empresariais, Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa.
- VV.AA. (2013), Project Management - Motivate your team, Avoid scope creep, Deliver results, Havard Business Review.