



**CASCAIS**  
CÂMARA MUNICIPAL

# Balanço Social



**2011**



## **Índice**

1. Introdução	3
2. Enquadramento ao Balanço Social	5
3. Caracterização dos Recursos Humanos	7
4. Evolução dos Recursos Humanos	22
5. Gestão dos Recursos Humanos	35
6. Estrutura de Custos	47
7. Plano de Ação	52

# 1 | Introdução



**CASCAIS**  
CÂMARA MUNICIPAL





**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

## 1. Introdução

O Balanço Social é um instrumento de informação essencial à gestão das organizações, uma vez que permite avaliar o seu desempenho social e o desenvolvimento do seu capital humano.

O Balanço Social é também uma peça essencial no apoio à gestão de recursos humanos, contribuindo para a caracterização social das organizações, para a identificação dos seus pontos fortes e fracos, para a correcção das estratégias adoptadas, tendo presente a sua missão e atribuições.

Neste sentido, pretende-se apresentar uma síntese tão clara quanto possível da evolução verificada na área dos recursos humanos da Câmara Municipal de Cascais ao longo do ano de 2011, utilizando um conjunto de indicadores que retratam o modelo de gestão adoptado e os seus factores críticos de sucesso.

Da análise e avaliação dos dados facultados, é possível partir para uma reflexão sobre a estratégia a adoptar relativamente à gestão dos recursos humanos por forma a contribuir para a consolidação do seu capital humano, o desenvolvimento das suas competências, o aumento da sua motivação, a diminuição do absentismo e a melhoria do clima organizacional, factores essenciais para o aumento da eficiência e da eficácia dos serviços prestados pelo município face às crescentes competências atribuídas.

Há um longo caminho a percorrer e muitos pontos a melhorar no nosso desempenho.

Nisso estamos empenhados.

Equipa de Recursos Humanos,

## **2** | **Enquadramento do Balanço Social**



**CASCAIS**  
CÂMARA MUNICIPAL





**CASCAIS**

CÂMARA MUNICIPAL

## 2. Enquadramento do Balanço Social

O Balanço Social é simultaneamente um meio de informação, um utensílio de negociação e de concertação e um instrumento de planeamento e gestão dos recursos humanos.

O Balanço Social está organizado em 5 capítulos, a saber:

- Caracterização dos Recursos Humanos
- Evolução dos Recursos Humanos
- A Gestão dos Recursos Humanos
- Estrutura de Custos
- Plano de ação

# 3 | Caracterização de Recursos Humanos

3.1. Efetivos por Cargo/Carreira e Género	8
3.2. Efetivos por Modalidade de Vinculação	10
3.3. Efetivos por Escalão Etário	12
3.4. Efetivos por Nível de Antiguidade	14
3.5. Efetivos por Nível de Escolaridade	16
3.6. Indicadores de Inclusão	19
3.7. Efetivos na Estrutura da CMC	20
3.8. Conclusões	21

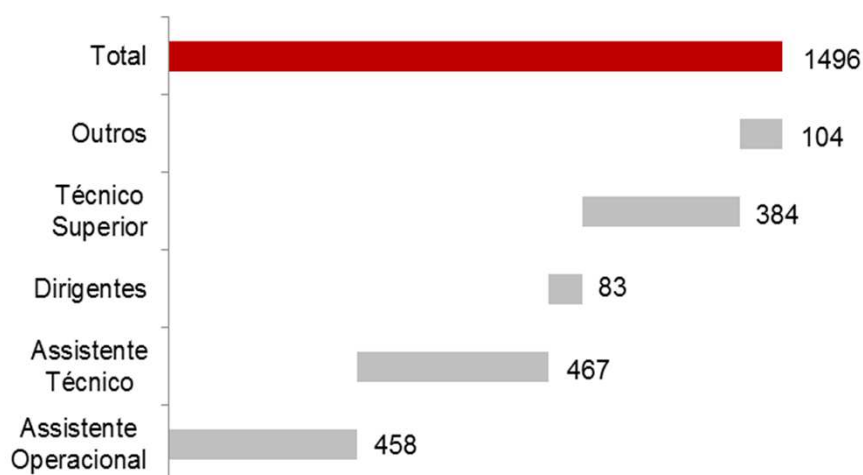
### 3.1. Efetivos por Cargo/Carreira e Género

Existe na estrutura de carreiras na CMC uma forte predominância de três carreiras profissionais que conjuntamente representam 86% do universo de colaboradores.

As três principais carreiras da CMC são: Assistente Operacional, Assistente Técnico e Técnico Superior, que representam 30%, 31% e 25% ,respetivamente.

A categoria “Outros” representa 7% deste universo, é constituída pelas carreiras de Polícia Municipal e Fiscal Municipal, com 56 e 37 colaboradores, respetivamente. As carreiras de Informática fazem parte do grupo de “Outros”, com 11 colaboradores.

**Gráfico 1:** Distribuição de colaboradores por carreira profissional

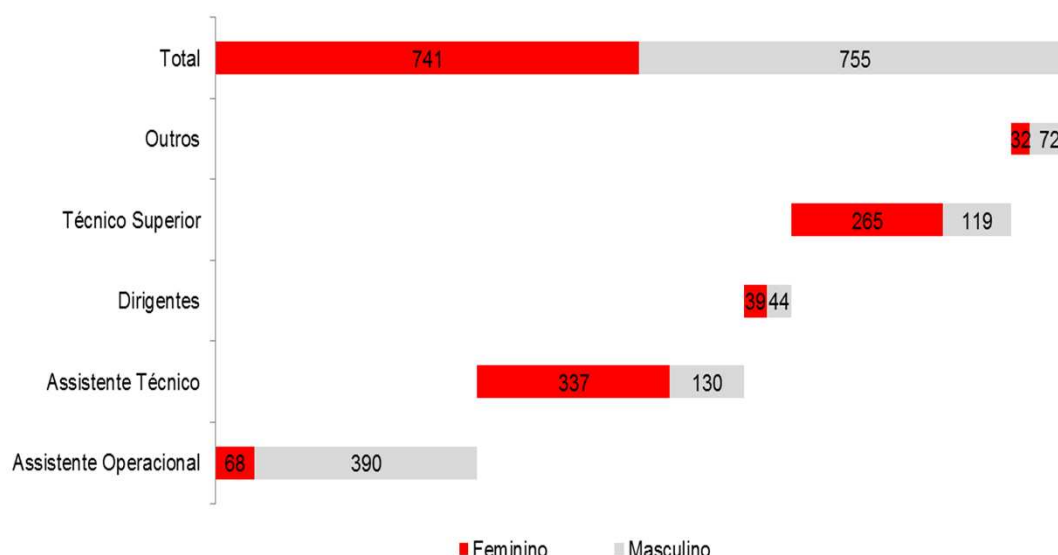




### 3. Caracterização dos Recursos Humanos

Relativamente à distribuição por género, existe um equilíbrio como se pode concluir da análise do gráfico. Um equilíbrio, todavia, que se não reproduz na análise individualizada de cada carreira. Se ao nível das carreiras técnica superior e assistente técnico, é claro o predomínio das mulheres, já o mesmo não acontece na carreira mais baixa do universo das carreiras gerais na administração pública, onde o número de homens é quase seis vezes superior ao número de mulheres.

**Gráfico 2:** Distribuição de género por tipo de carreira



- A taxa de tecnicidade, traduzida na percentagem de efetivos pertencentes às carreiras técnica superior e especialista de informática sobre o total de efetivos em 2011, é de 26%. Uma taxa manifestamente baixa se tivermos em atenção os objetivos estratégicos do município e o quadro de competências profissionais requerido para a sua satisfação.
- Relativamente à taxa de enquadramento, traduzida na percentagem de dirigentes em exercício de funções sobre o total de efetivos, é de 5,5%.

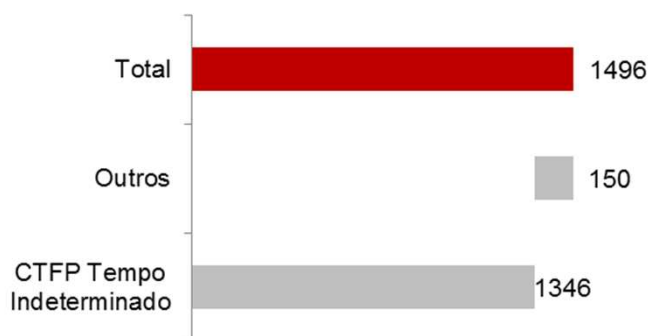
Taxa de Tecnicidade	26%
Taxa de Enquadramento	5,5%

## 3.2. Efetivos por modalidade de vinculação e em mobilidade geral

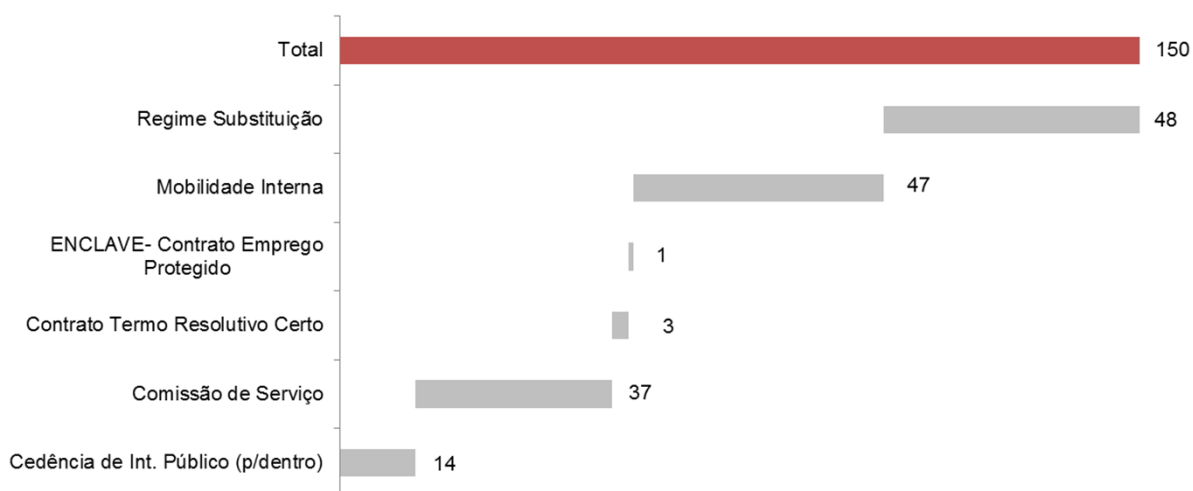
Relativamente à forma de vinculação, 90% dos colaboradores, estão vinculados por contrato de trabalho em funções públicas, esta de resto a forma de vinculação largamente maioritária na administração pública.

Refira-se que exercem funções dirigentes em regime de comissão de serviço um total de 5,5% dos trabalhadores, sendo que 3% exercem funções em regime de mobilidade interna e 1% em cedência de interesse público.

**Gráfico 3:** Representatividade dos vínculos laborais

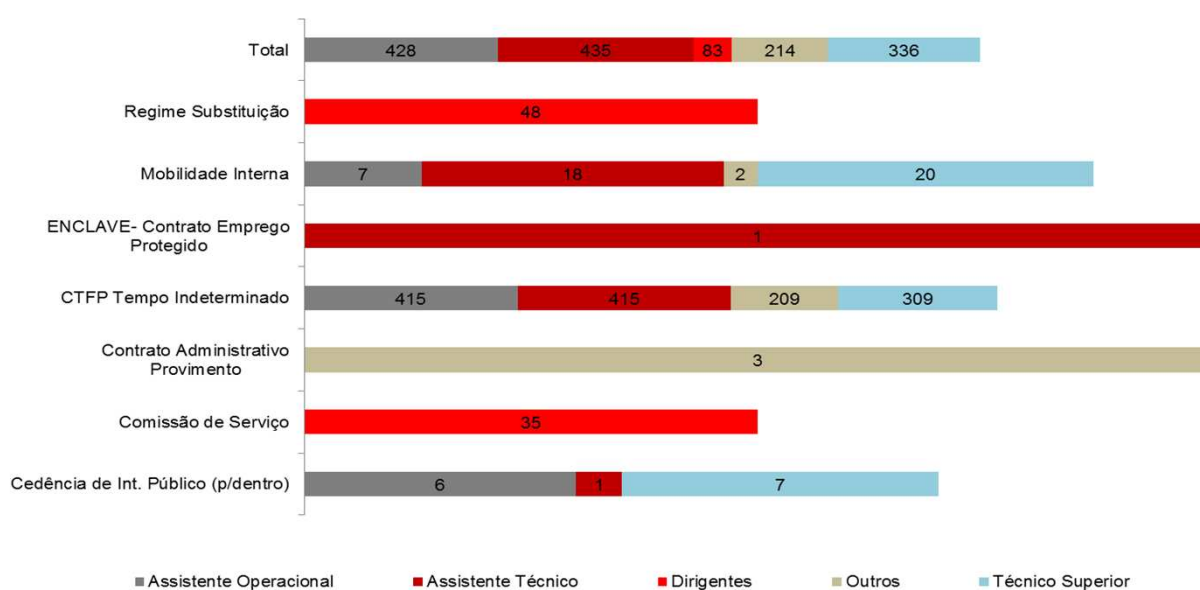


**Gráfico 4:** “Outros” vínculos laborais em detalhe





**Gráfico 5:** Distribuição de vínculos laborais por carreira



**Tabela 1:** Número de colaboradores em regime de avença

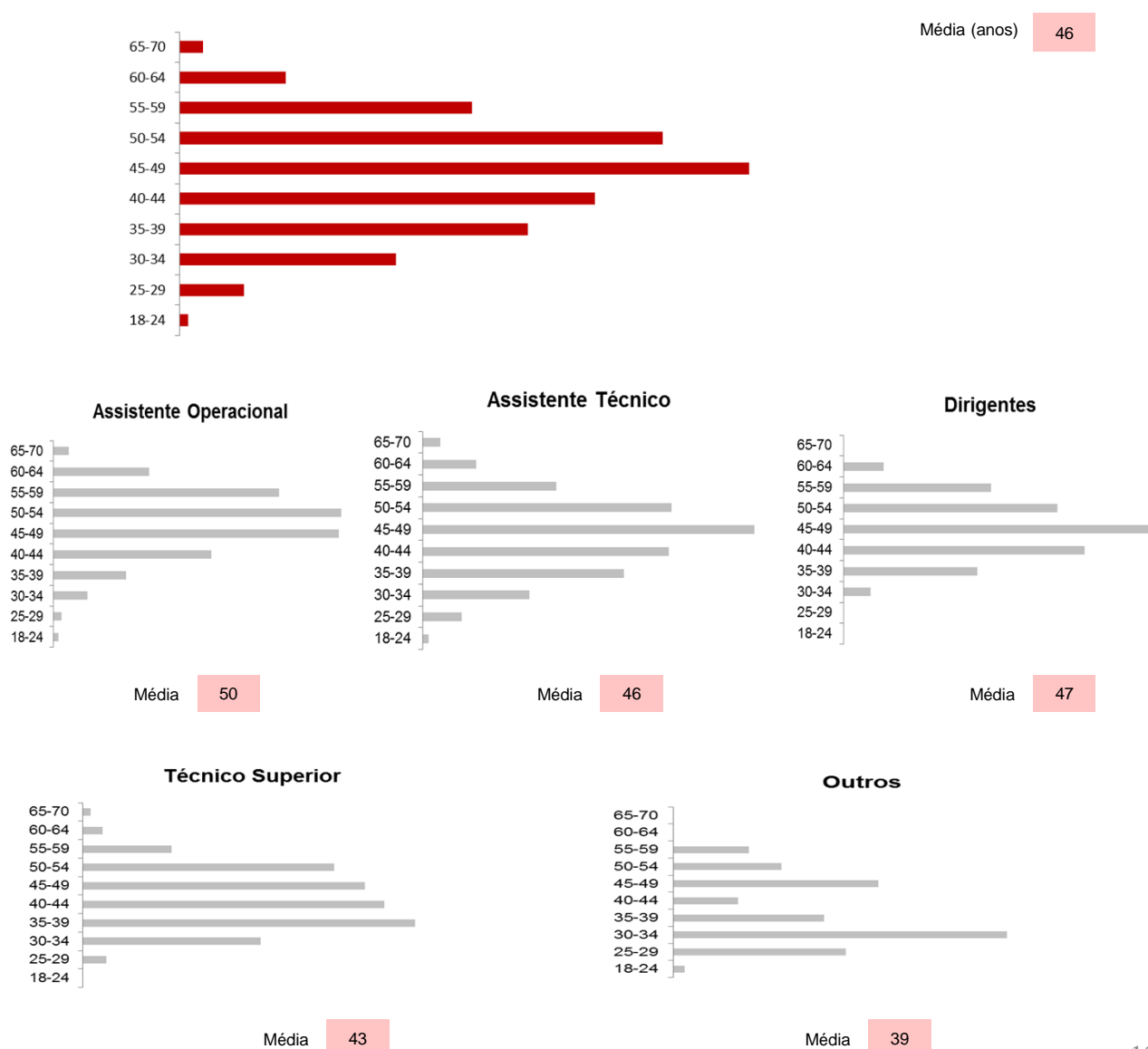
Avença	M	11
	F	8
Total		19

- Estão vinculados regime de avença um total de 19 colaboradores, o que representa 1,2% do total de colaboradores da CMC.
- Face ao género a predominância é masculina.

### 3.3. Efetivos por Escalão Etário

Relativamente à estrutura etária da CMC, a organização apresenta uma idade média de 46 anos, mantendo-se o valor apresentado em 2010. Com as conhecidas limitações em matéria de novos recrutamentos, a população trabalhadora da CMC tende, cada vez mais, para o envelhecimento, impedindo o rejuvenescimento dos seus quadros, numa manifestação que, ao fim e ao cabo, não é muito diferente do retrato que se obtém do conjunto da administração pública.

**Gráfico 6:** Pirâmides etárias globais e por carreira profissional, com média

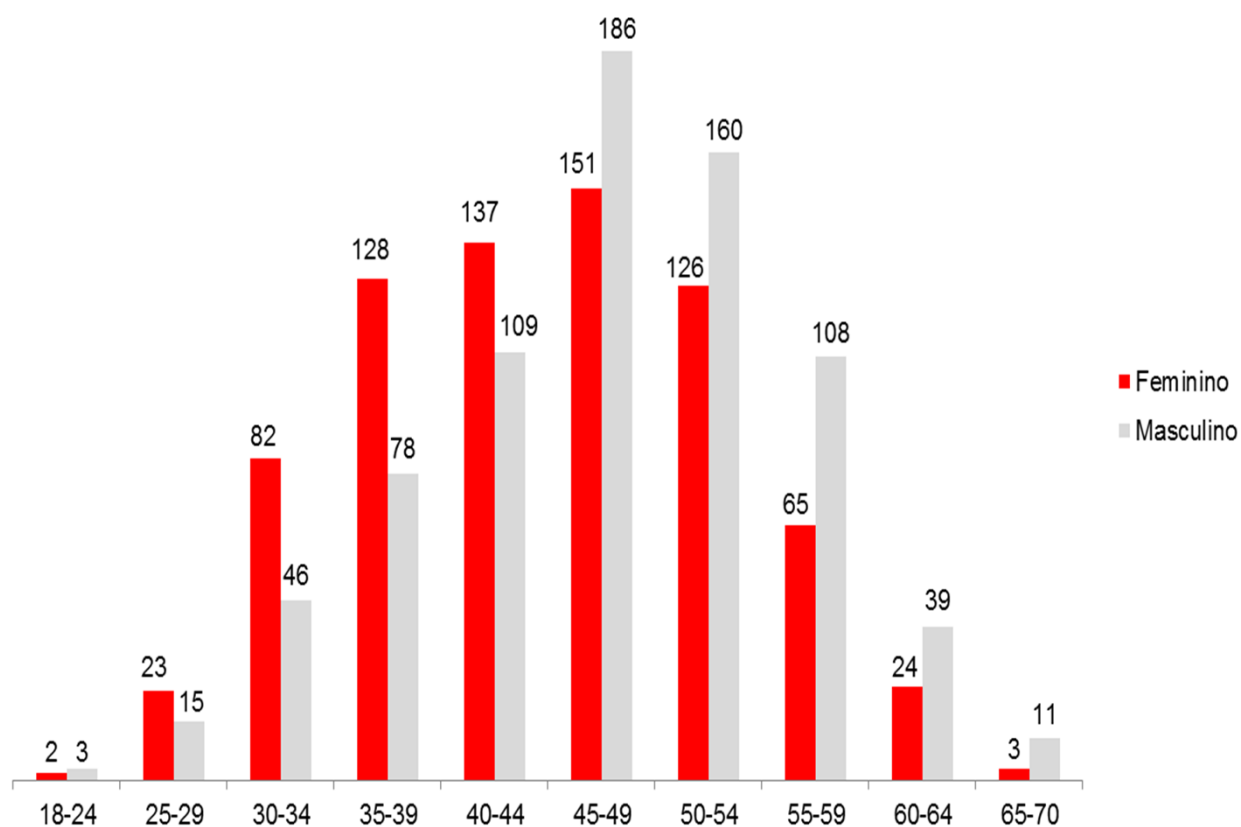


### 3. Caracterização dos Recursos Humanos

- O género feminino está mais presente no escalão etário entre os 40 e os 44 anos, enquanto o género masculino é mais acentuado no intervalo entre os 45 e os 49 anos.
- É de assinalar uma ligeira tendência para, nos grupos etários mais velhos, existir uma maioria masculina, contrariamente ao que sucede nos grupos etários mais jovens, onde existe uma predominância feminina.



**Gráfico 7:** Distribuição de género global e por intervalos etários



### 3.4. Efetivos por Nível de Antiguidade

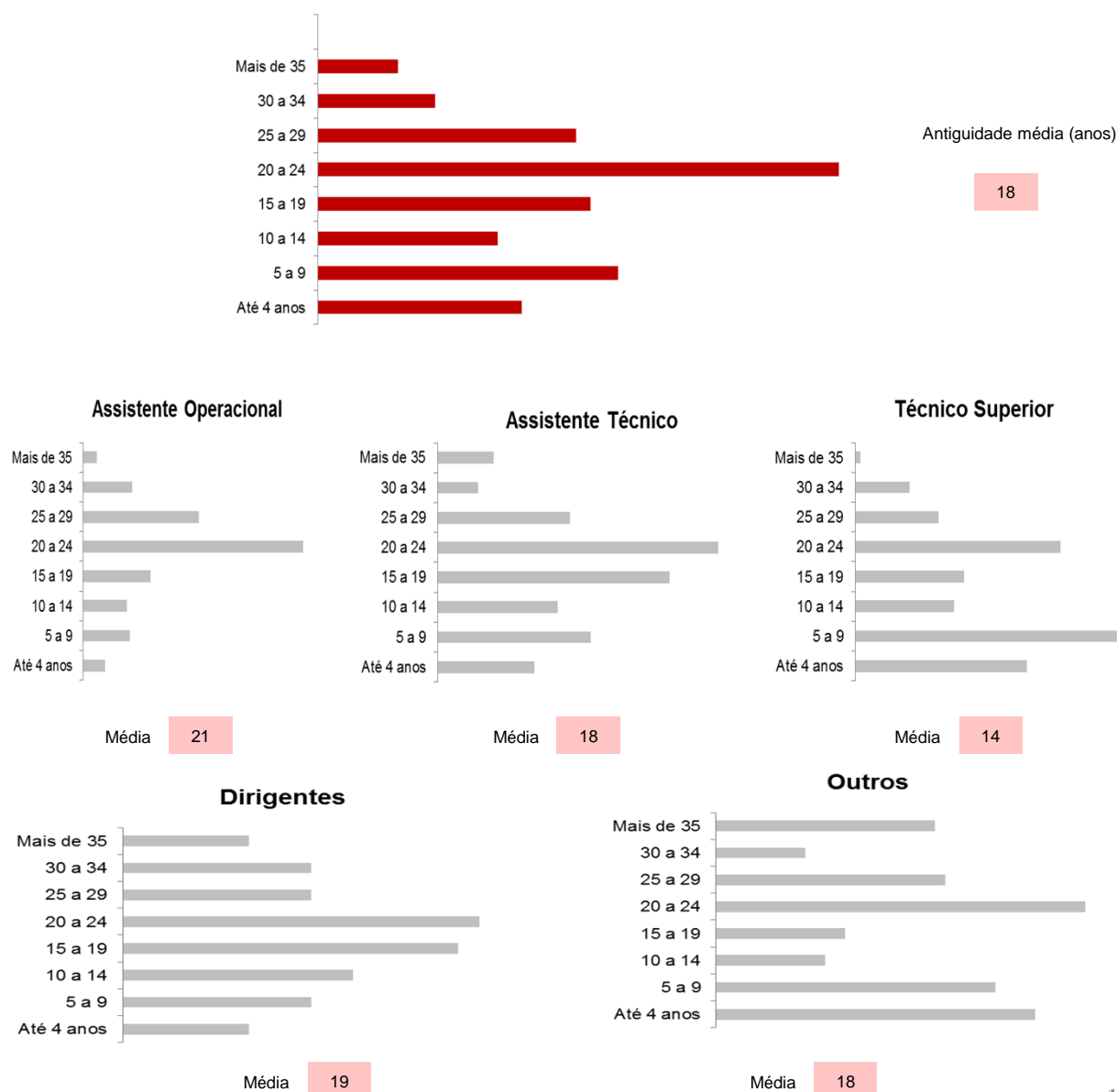
A antiguidade média dos colaboradores da CMC em 2011 é de 18 anos.

Cerca de 54% dos colaboradores encontram-se na CMC entre 15 a 29 anos.

Mantendo-se assim o nível de antiguidade já registado no Balanço Social de 2010.

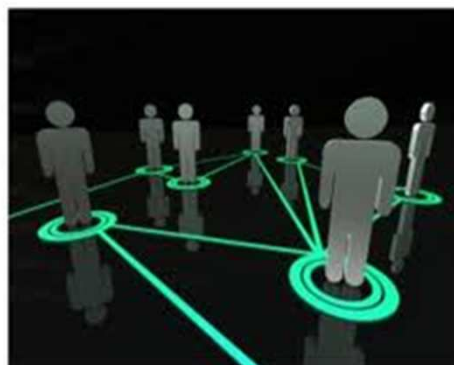
A carreira com mais anos de serviço são os Assistentes Operacionais (média de 21 anos).

**Gráfico 8:** Antiguidade média global por carreira profissional

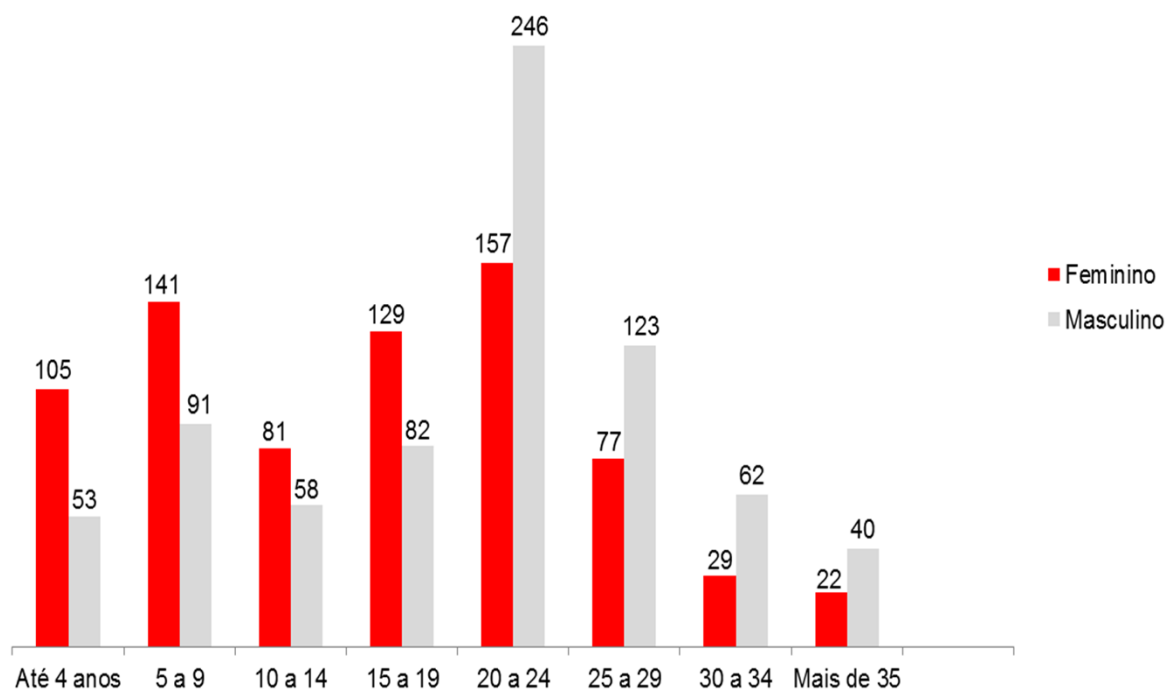




### 3. Caracterização dos Recursos Humanos



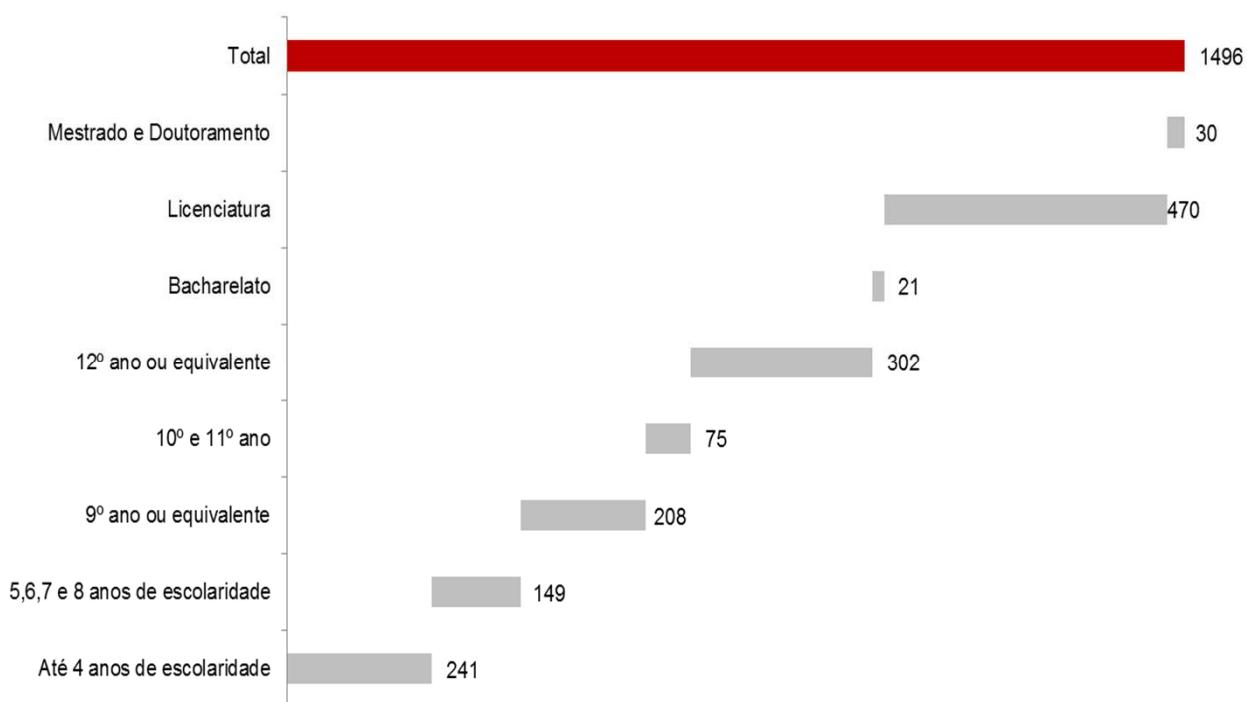
**Gráfico 9:** Antiguidade por género



### 3.5. Efetivos por Nível de Escolaridade

Ao nível de habilitações literárias, 33% dos efetivos da CMC são licenciados, 2% são mestres e doutorados (29 mestres e 1 doutorado) e 20% dos colaboradores tem o 12º ano de escolaridade.

**Gráfico 10:** Distribuição da tipologia de habilitações literárias de colaboradores



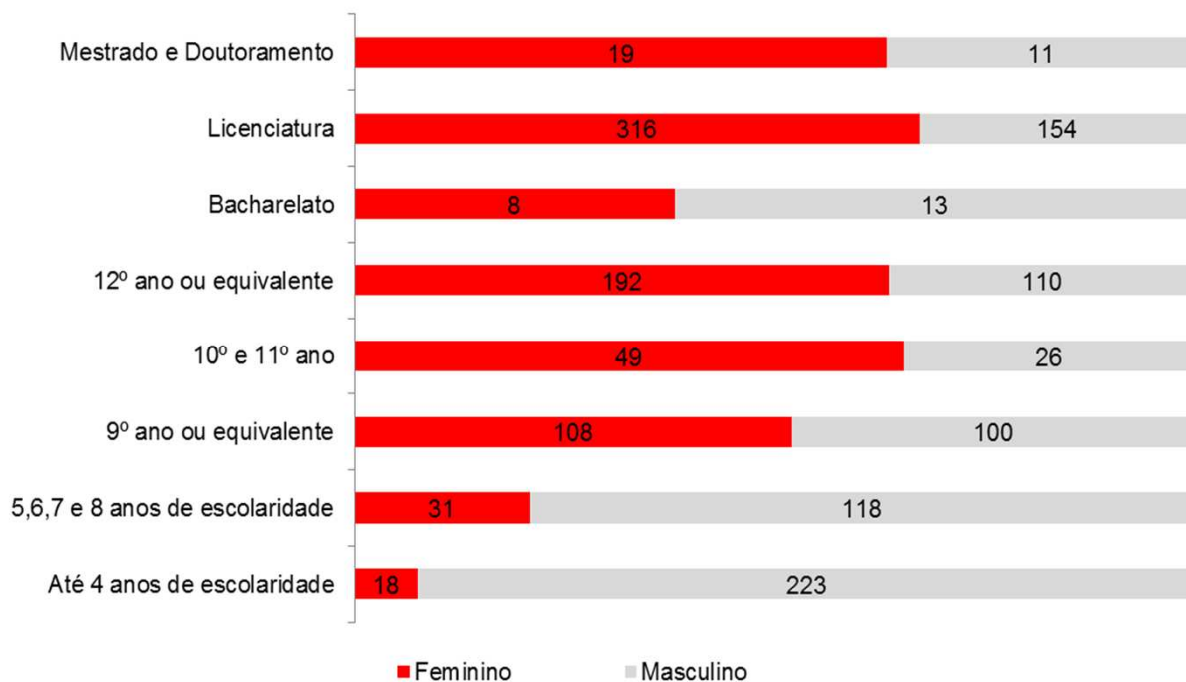


### 3. Caracterização dos Recursos Humanos

- Na CMC as mulheres são as que detêm maiores habilitações, sendo que 22% tem licenciatura e 13% tem o 12º ano de escolaridade.
- 29% dos homens tem habilitações até aos 4 anos de escolaridade.



**Gráfico 11:** Distribuição das habilitações literárias por género



### 3. Caracterização dos Recursos Humanos

- É de destacar que 60 Assistentes Operacionais tem o 9º ano de escolaridade e 28 tem o 12º ano de escolaridade.
- Destaque-se que 21 técnicos superiores tem mestrado e doutoramento.



**Gráfico 12:** Distribuição das habilitações literárias por carreira



### 3.6. Indicadores de Inclusão

A inclusão de portadores de deficiência na realização de funções na câmara municipal representa um importante fator de responsabilidade social. Em 2011, integravam os quadros da CMC 58 colaboradores portadores de deficiência.

Sendo 39% do sexo feminino e 61% do masculino.

Relativamente a colaboradores estrangeiros, apenas 1, de nacionalidade brasileira, pertence aos quadros da CMC.

Por outro lado, este colaborador encontra-se há mais de 20 anos ao serviço da Câmara.

**Tabela 2:** Inclusão de colaboradores portadores de deficiência e estrangeiros

	Nº de Efectivos	%	Média de Antiguidade	Média de Idade	Género	
					M	F
Portadores de Deficiência	58	3,8%	19	47	34	24
Estrangeiros	1	0,06%	21	55	1	0



### 3.7. Efetivos na Estrutura da CMC

#### Presidente da CMC

Planeamento Território Gestão Urbanística DPGU

Género	F	79
	M	67
Nº Efetivos		146
Idade Média		46
Antiguidade M.		18

Ambiente e Desenv.º Sustentável DMAD

Género	F	39
	M	129
Nº Efetivos		168
Idade Média		47
Antiguidade M.		19

Obras e Manutenção DMOM

Género	F	59
	M	254
Nº Efetivos		313
Idade Média		50
Antiguidade M.		22

GPRE, GAAM, GXXI e GINT

Género	F	7
	M	4
Nº Efetivos		11
Idade Média		44
Antiguidade M.		15

Segurança e Fiscalização DSEG

Género	F	64
	M	115
Nº Efetivos		179
Idade Média		43
Antiguidade M.		16

Gestão Financeira e Patrimonial DGFP

Género	F	63
	M	24
Nº Efetivos		87
Idade Média		43
Antiguidade M.		16

Habitação e Desenv.º Sócio-Territorial DHS

Género	F	62
	M	8
Nº Efetivos		70
Idade Média		44
Antiguidade M.		15

Assuntos Jurídicos DAJ

Género	F	41
	M	11
Nº Efetivos		52
Idade Média		47
Antiguidade M.		20

Recursos Humanos DRH

Género	F	37
	M	15
Nº Efetivos		52
Idade Média		45
Antiguidade M.		18

Requalificação Urbana DRU

Género	F	18
	M	9
Nº Efetivos		27
Idade Média		46
Antiguidade M.		18

Atividades Económicas DAE

Género	F	15
	M	22
Nº Efetivos		37
Idade Média		17
Antiguidade M.		18

Cultura DEC

Género	F	99
	M	46
Nº Efetivos		145
Idade Média		47
Antiguidade M.		18

Apoio ao Provedor Municipal DPRO

Género	F	5
	M	0
Nº Efetivos		5
Idade Média		46
Antiguidade M.		15

Juventude e Conhecimento DJUV

Género	F	17
	M	4
Nº Efetivos		21
Idade Média		43
Antiguidade M.		13

Educação DED

Género	F	82
	M	12
Nº Efetivos		94
Idade Média		41
Antiguidade M.		12

Desportivo DES

Género	F	6
	M	10
Nº Efetivos		16
Idade Média		42
Antiguidade M.		15

Sistemas de Informação DSI

Género	F	4
	M	11
Nº Efetivos		15
Idade Média		47
Antiguidade M.		21

Comunicação DCO

Género	F	44
	M	14
Nº Efetivos		58
Idade Média		44
Antiguidade M.		15

Número Total de Efetivos 1496

Gabinetes de Apoio

Divisões

Departamentos

Direções Municipais

## 3.8. Conclusões

### Estrutura etária da CMC



- Os indicadores de idade média demonstram uma tendência de envelhecimento em todas as carreiras profissionais. As crescentes restrições impostas a todos os níveis da administração pública ao nível do recrutamento, têm impedido a seletividade e o rejuvenescimento dos seus quadros.

### O desenvolvimento estatutário



- A obtenção de mais habilitações académicas, nomeadamente o grau de licenciatura, não tem tido repercussões num aumento da tecnicidade no mapa de pessoal da CMC. Com efeito, as restrições legais ao recrutamento e à melhoria das condições estatutárias dos trabalhadores que se licenciam entretanto, constituem um impedimento quase absoluto na gestão de carreiras.

### Equilíbrio entre homens e mulheres



- Na análise do género existe na organização um equilíbrio global.

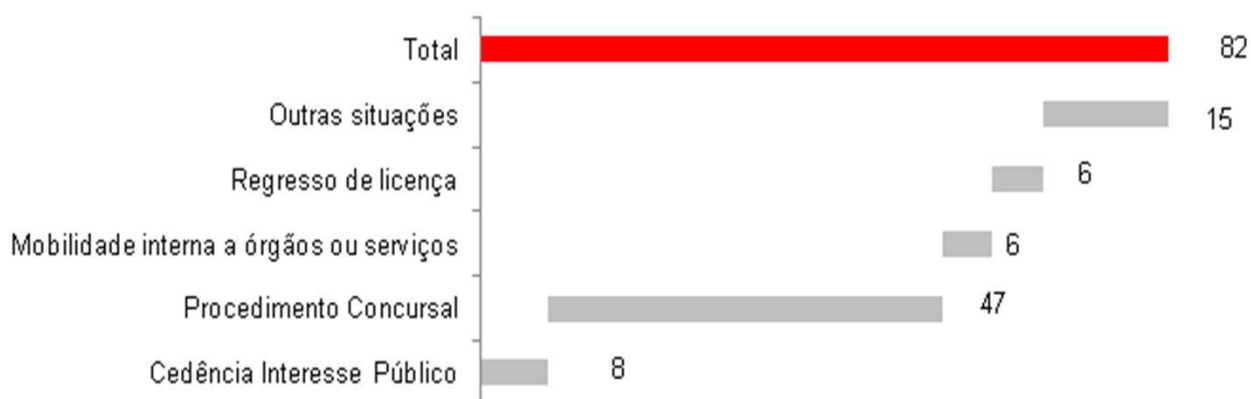
# 4 | **Evolução dos Recursos Humanos**

4.1. Efetivos Admitidos e Regressados	23
4.2. Saídas de Efetivos	25
4.3. Postos de Trabalho não Ocupados	26
4.4. Mudanças de Situação dos Efetivos	28
4.5. Trabalho Extraordinário	29
4.6. Absentismo	31
4.7. Relações Profissionais	33
4.8. Conclusões	34

## 4.1. Efetivos Admitidos e Regressados

Em 2011 regressaram à CMC 20 colaboradores, tendo sido admitidos 47 novos colaboradores, sendo 57% das admissões originadas por procedimento concursal.

**Gráfico 13:** Efetivos Admitidos e Regressados por modalidade de vinculação



**Gráfico 14:** Efetivos Admitidos e Regressados por género

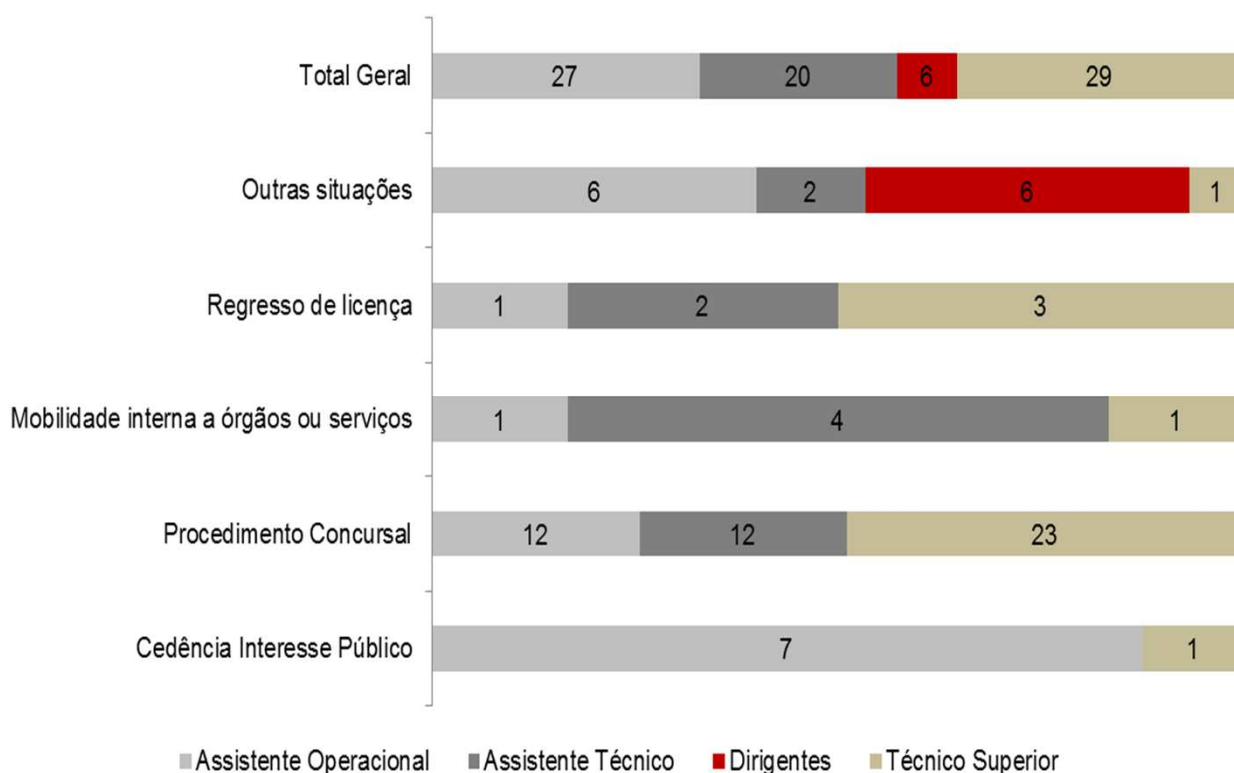


## 4. Evolução dos Recursos Humanos

- Os colaboradores admitidos por procedimento concursal, são maioritariamente constituídos por técnicos superiores, no que configura uma clara aposta no aumento do nível de tecnicidade, apesar embora todas as restrições legais.



**Gráfico 15:** Efetivos Admitidos e Regressados por modalidade de vinculação e carreira



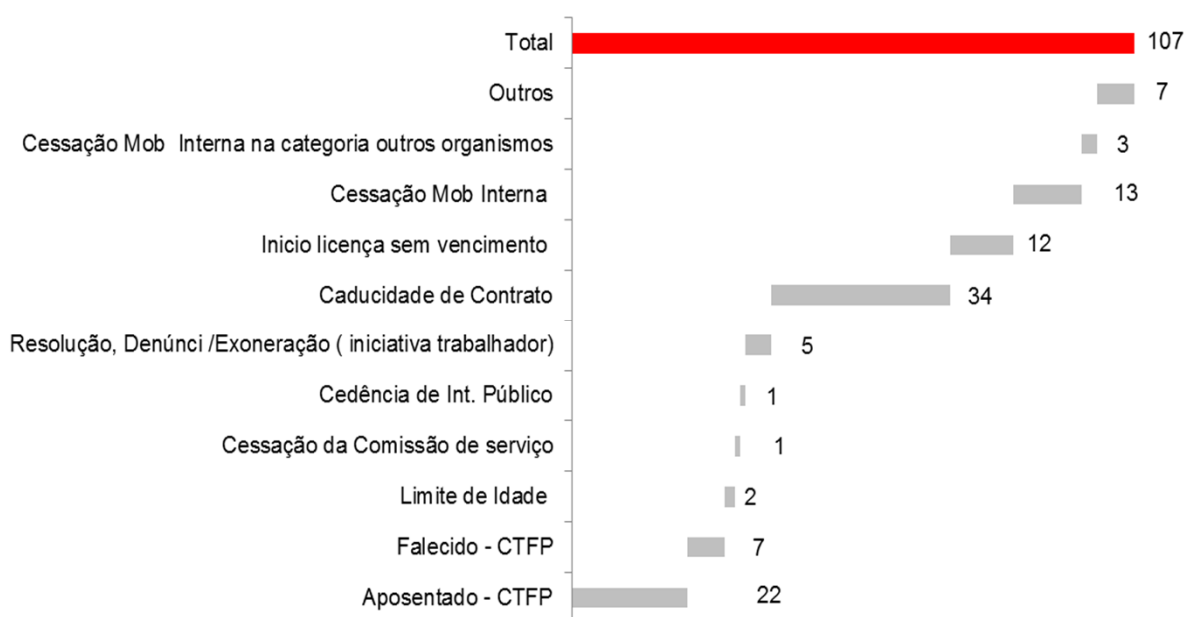


## 4.2. Saídas de Efetivos

O saldo entre o número de saídas e entradas de efetivos na CMC em 2011 é negativo com uma diminuição de 25 colaboradores, já que saíram 107 colaboradores tendo entrado 82. Das 107 saídas, 58 são do sexo feminino e 49 do masculino.

A caducidade de contratos de trabalho em funções públicas a termo certo e a aposentação de efetivos contribuiu para 52% do total das saídas.

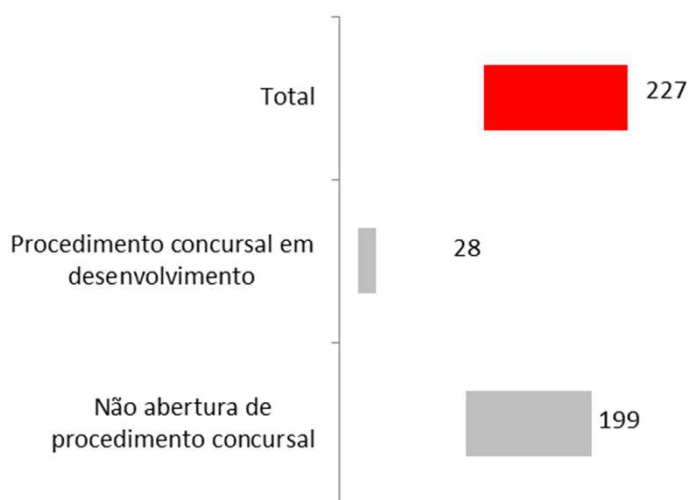
**Gráfico 16:** Saídas de Efetivos por modalidade de vinculação



### 4.3. Postos de Trabalho não Ocupados

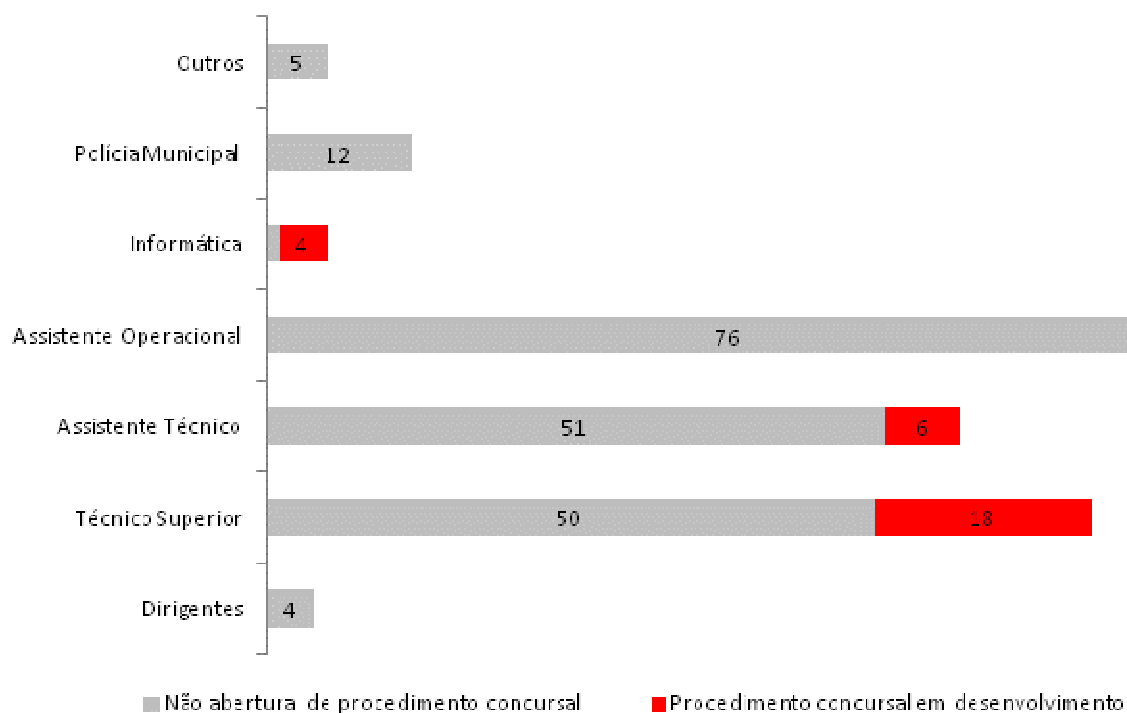
Presentemente estão a decorrer procedimentos concursais para ocupação de 28 postos de trabalho.

**Gráfico 17:** Postos de trabalho não ocupados





**Gráfico 18:** Postos de trabalho não ocupados por carreira

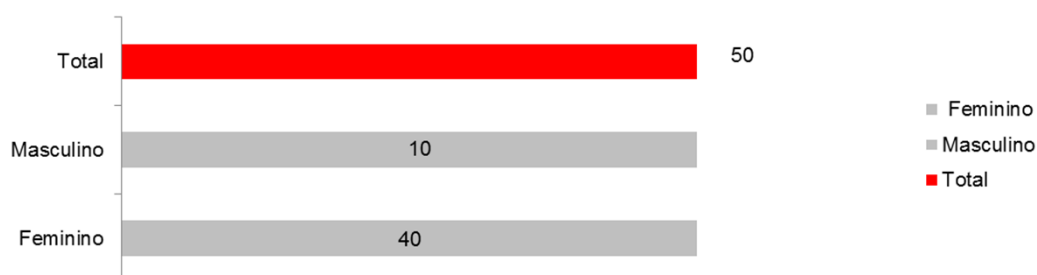


## 4.4. Mudanças de Situação dos efetivos

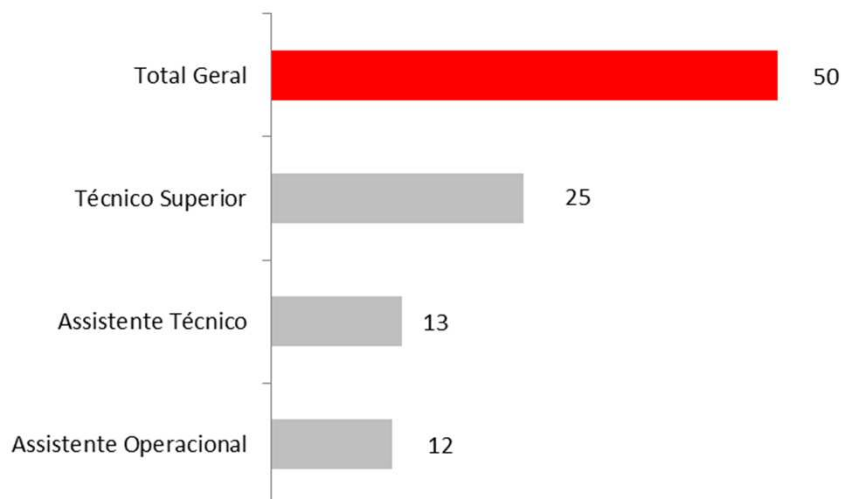
### Alterações definitivas na situação jurídico-funcional

O motivo para a mudança de situação dos efetivos foi o procedimento concursal .

**Gráfico 19:** Mudança de situação dos efetivos por motivo e género



**Gráfico 20:** Mudança de situação dos efetivos por motivo e carreira



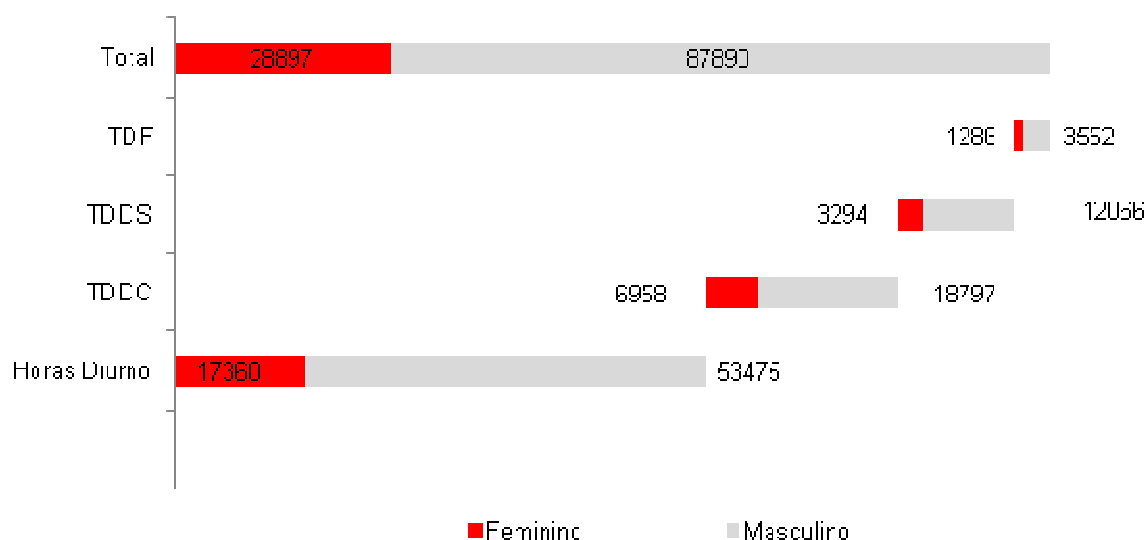
## 4.5. Trabalho Extraordinário

O género masculino realizou cerca de 75% das horas de trabalho extraordinário totais.

Em ambos os géneros verificou-se que o trabalho extraordinário foi sempre realizado em trabalho diurno.

As horas extraordinárias realizadas em dia de descanso complementar foram de 22% enquanto as realizadas em dia de descanso obrigatório foram de 13%.

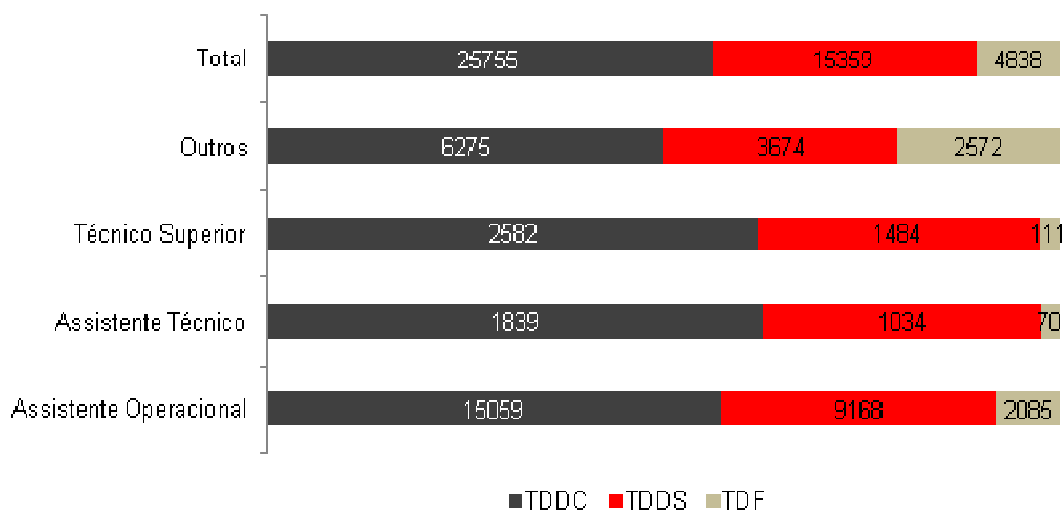
**Gráfico 21:** Número de horas de trabalho extraordinário por género e modalidade de prestação de trabalho



- Em dias de descanso complementar, dias de descanso semanal e feriados, apenas os dirigentes não realizaram horas de trabalho extraordinário. Refira-se, aliás, que os dirigentes só em condições excecionais podem prestar trabalho extraordinário.
- 56% das horas extraordinárias realizadas entre as diferentes carreiras foram em dias de descanso complementar (sábado) .



**Gráfico 22:** Número de horas de trabalho extraordinário por carreira



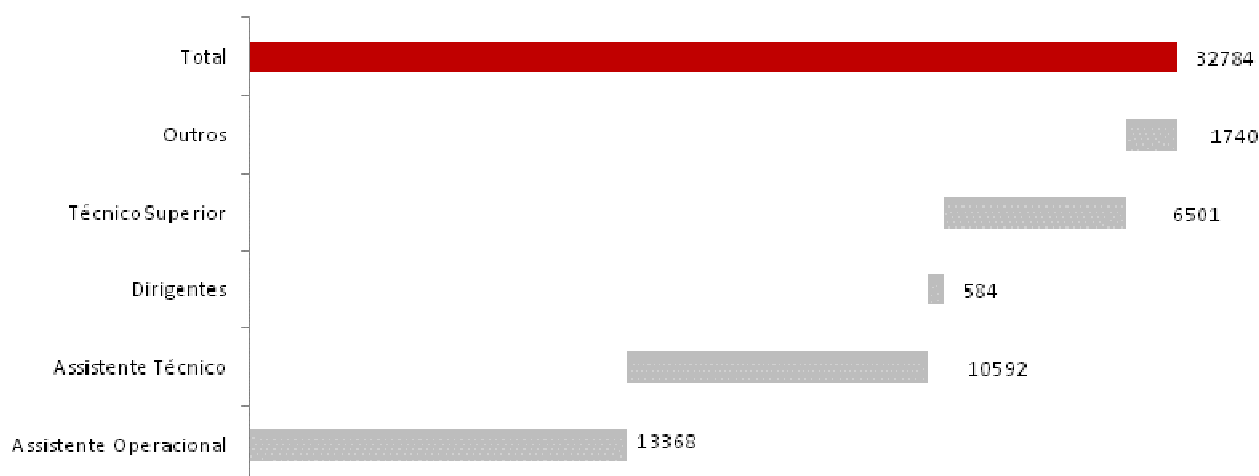
TDDC- Trabalho em dia de descanso complementar  
TDDS- Trabalho em dia de descanso semanal  
TDF- Trabalho em dias feriados

## 4.6. Absentismo

40% do total das faltas realizadas em 2011, devem-se aos colaboradores com carreira de assistente operacional .

Em termos de género o absentismo encontra-se equilibrado, havendo uma ligeira predominância do sexo masculino.

**Gráfico 23:** Número de dias de ausência ao trabalho por carreira



**Gráfico 24:** Número de dias de ausência ao trabalho por género

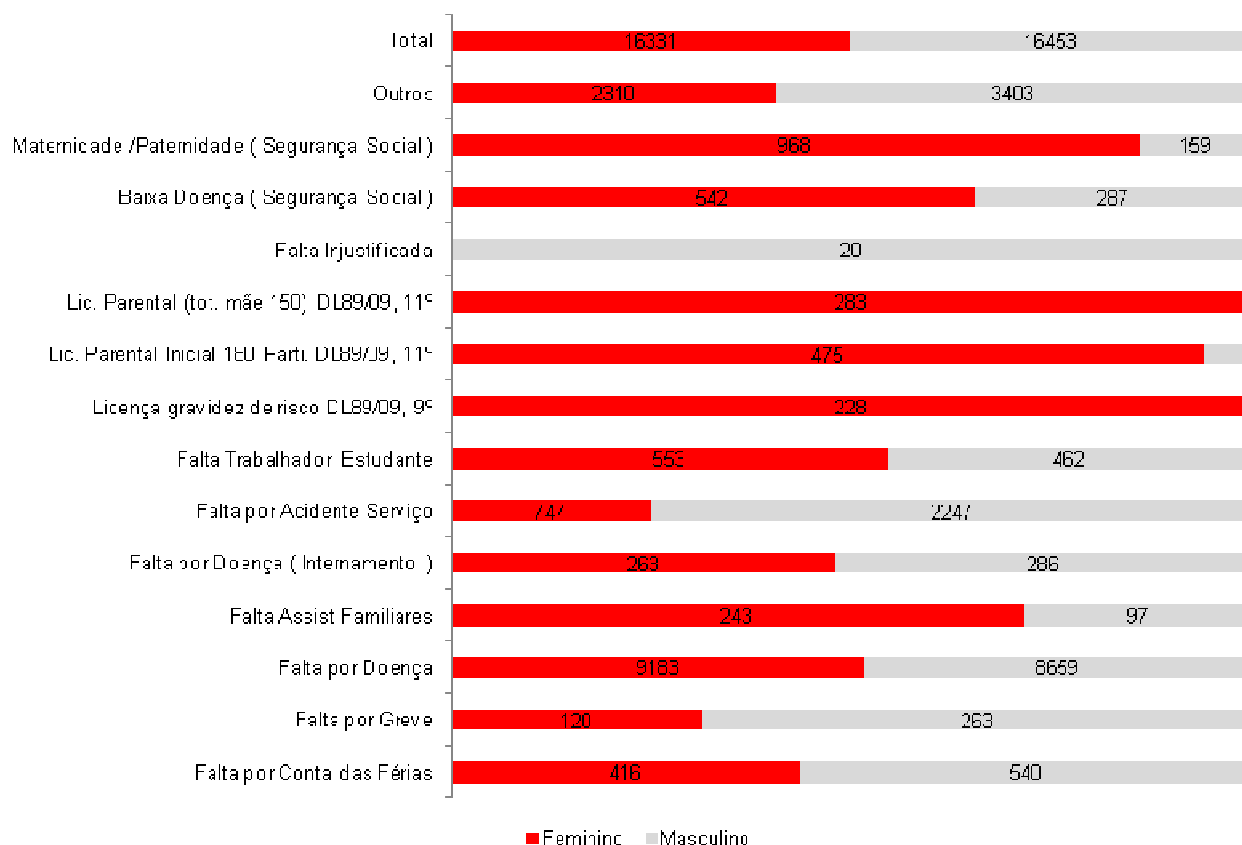


## 4. Evolução dos Recursos Humanos

- A principal causa de ausências, com um total de 54% relativamente à percentagem total das ausências, são as motivadas por doença.
- No sexo feminino, a licença parental e paternidade são as causas mais comuns, enquanto que no sexo masculino, as faltas por acidente de serviço (13%) constituem o maior número das ausências.



**Gráfico 25:** Número de dias de ausência ao trabalho por motivo e género





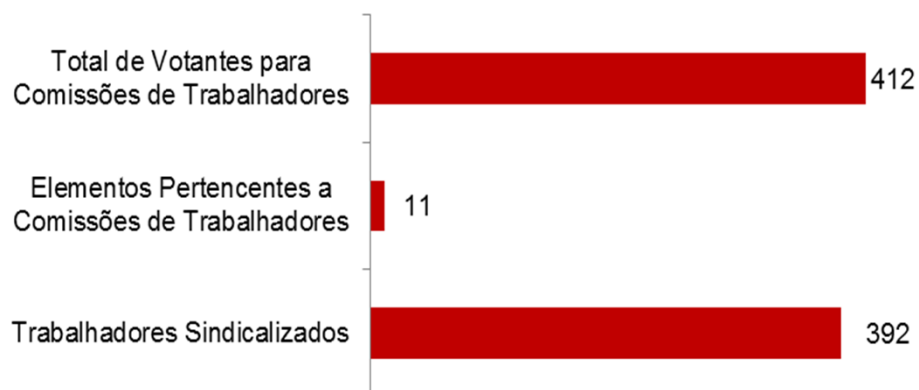
## 4.7. Relações Profissionais

...

O número de elementos pertencentes a comissões de trabalhadores mantêm-se inalterado.

No entanto, o número de trabalhadores sindicalizados diminuiu 6%, em face ao ano anterior.

**Gráfico 26:** Efetivos tendo em conta as relações profissionais



## 4.8. Conclusões

### Taxa de absentismo

- O maior número de faltas no ano 2011 foi na carreira de assistente operacional que representou 40% da percentagem total de faltas.

### Absentismo

- As faltas por doença são a principal causa do absentismo e correspondem a 54% do total das faltas.
- Após as faltas por doença, as faltas por acidente de serviço são as mais significativas totalizando 9,1%, seguindo-se as faltas motivadas por licença de parentalidade que totalizam 6,2 % do total de faltas.

### Saídas da CMC

- Em 2011 saíram 107 colaboradores da CMC sendo que 22% saíram por motivos de aposentação.
- A caducidade de contrato, representou 32% do total de saídas, representando o termo de situações de mobilidade interna 12% e as situações de licença sem vencimento 11% do número total de saídas.

# 5 | **Gestão dos Recursos Humanos**

5.1. Acidentes de Trabalho	36
5.2. Casos de Incapacidade	38
5.3. Atividades de Medicina no Trabalho	39
5.4. Despesas com a Prevenção de Acidentes e Doenças Profissionais	40
5.5. Ações de Formação Profissional	41
a) Número de participações em Ações de Formação	42
b) Número de Horas Despendidas em Formação	44
c) Despesas com Formação	45
5.6. Conclusões	46

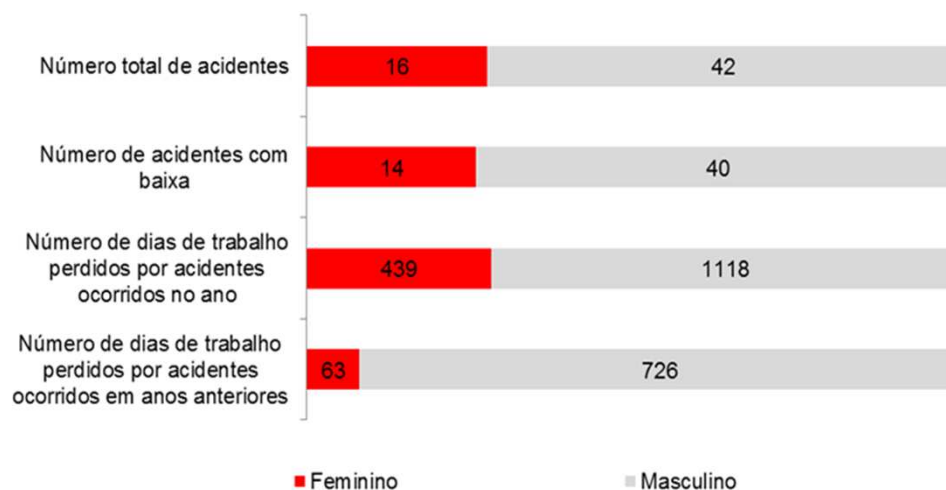


## 5.1. Acidentes de Trabalho

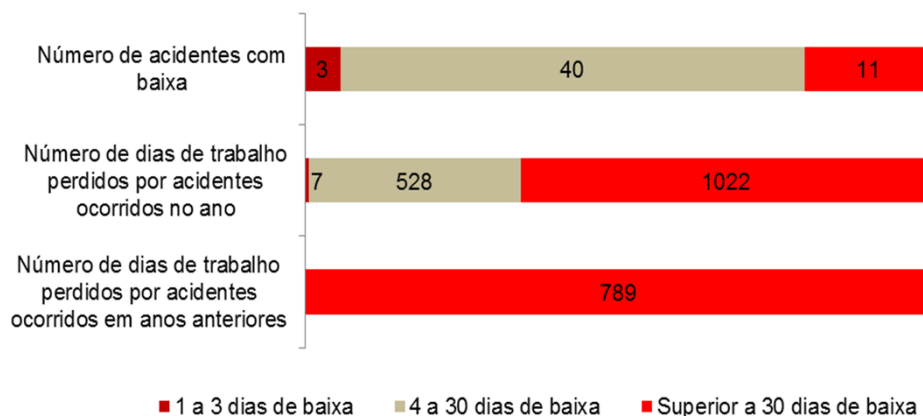
Em 2011, verificou-se a existência de 58 acidentes de trabalho de que resultou num total de 1557 dias de trabalho perdidos.

O sexo masculino foi o mais afetado com os acidentes de trabalho, o que originou um maior número de dias perdidos face ao sexo feminino.

**Gráfico 27:** Número de acidentes de trabalho e de dias de trabalho perdidos por género ( no local de trabalho)



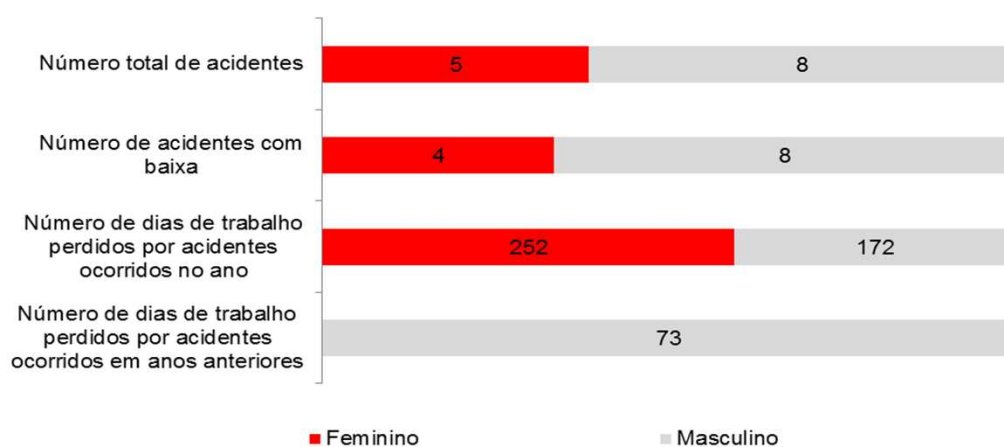
**Gráfico 28:** Número de acidentes de trabalho com baixa e dias de trabalho perdidos por tipo de baixa ( No local de trabalho)



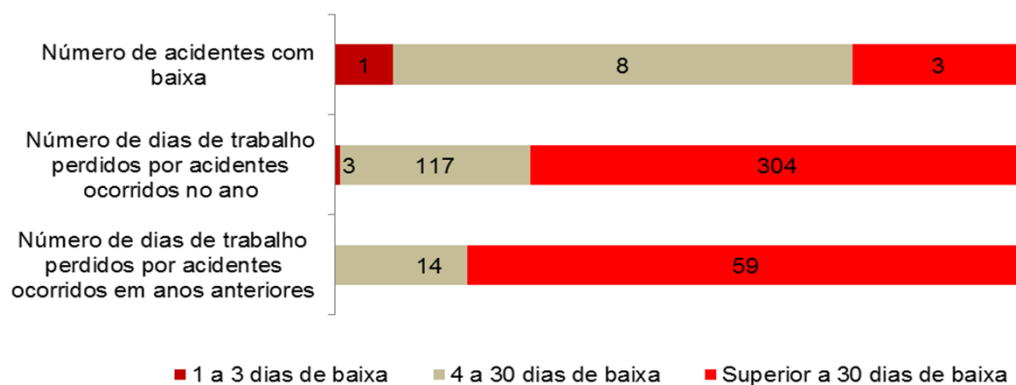
•Dos 13 acidentes ocorridos *in itinere* 12 tiveram baixas, num total de 424 dias perdidos.

•Verifica-se que o número de acidentes com baixa é do sexo masculino.

**Gráfico 29:** Número de acidentes de trabalho e de dias de trabalho perdidos por género( *in itinere*)



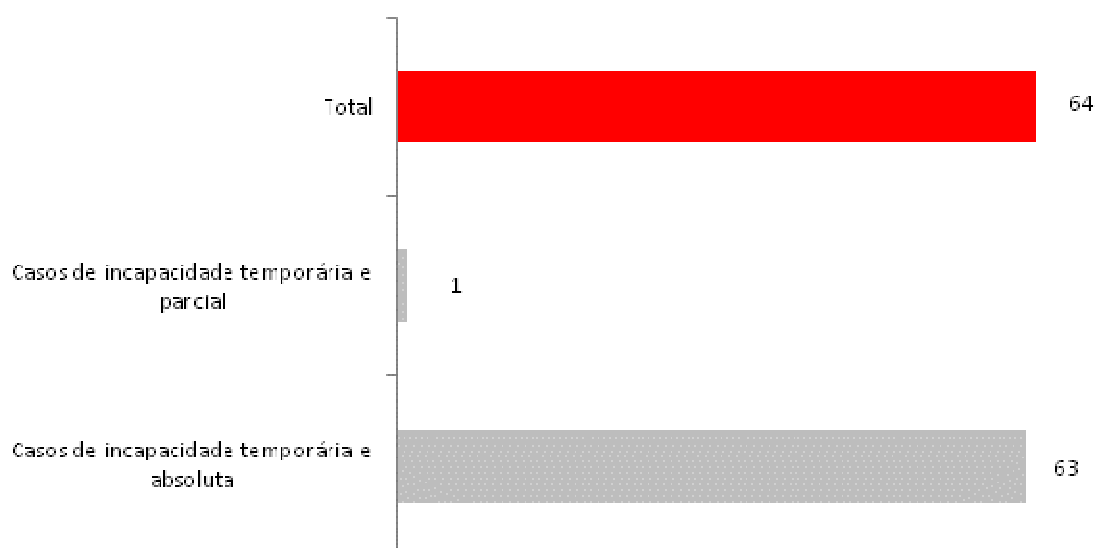
**Gráfico 30 :** Número de acidentes de trabalho com baixa e dias de trabalho perdidos por tipo de baixa (*in itinere*)



## 5.2. Casos de Incapacidade

- No ano de 2011 foram declarados 64 casos de incapacidade, dos quais 63 dizem respeito a casos de incapacidade temporária e absoluta

**Gráfico 31:** Casos de incapacidade por tipo

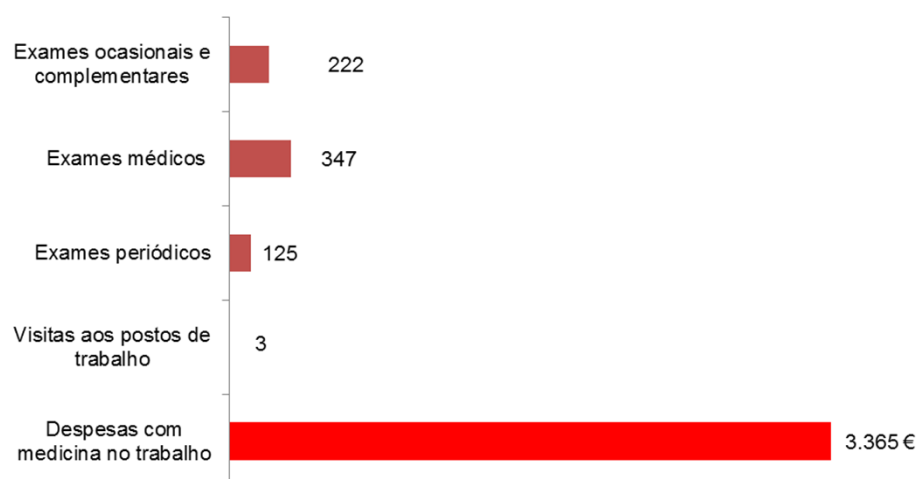


### 5.3. Atividade de Medicina no Trabalho

Dos 694 exames efetuados em 2011, 472 foram exames periódicos, a que corresponde 68%.

Registaram-se 222 exames ocasionais e complementares, totalizando 32% dos exames efetuados.

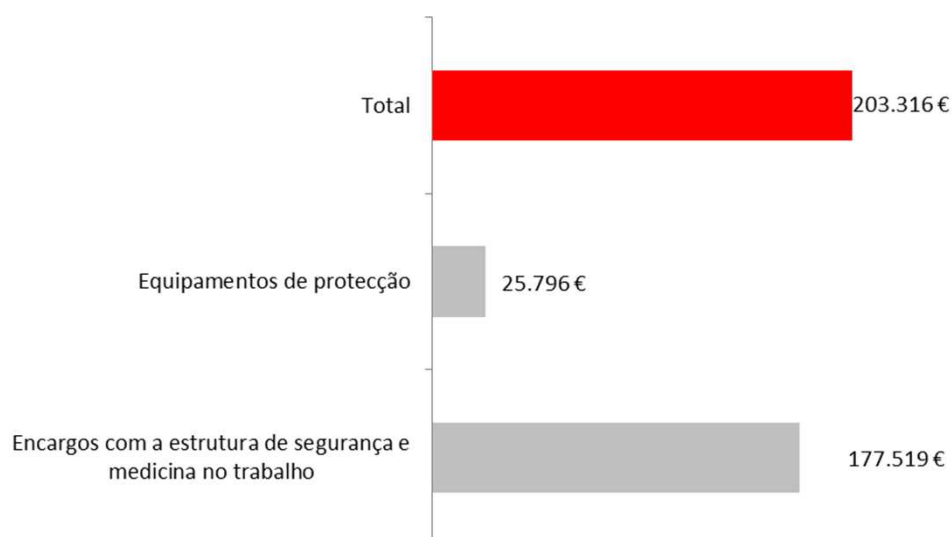
**Gráfico 32:** Número e encargos das atividades de medicina no trabalho ocorridas durante o ano



## **5.4. Despesas com a Prevenção de Acidentes e Doenças Profissionais**

No ano de 2011 relacionado com a Segurança Higiene e Saúde no trabalho manteve-se a preocupação de aquisição de equipamentos de proteção individual do trabalhador.

**Gráfico 33:** Encargos com a estrutura em SHST





## 5.5. Número de Ações de Formação Profissional

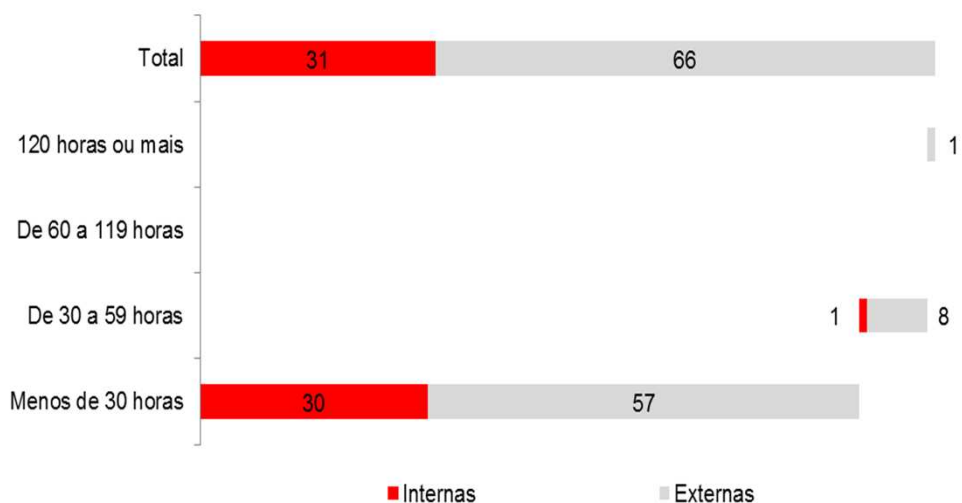
A Câmara Municipal de Cascais realizou 97 ações de formação para os seus colaboradores em 2011.

89% das ações realizadas foram inferiores a 30 horas.

**Gráfico 34:** Duração das Ações de Formação



**Gráfico 35:** Distribuição da Duração por Tipo de Ação de Formação

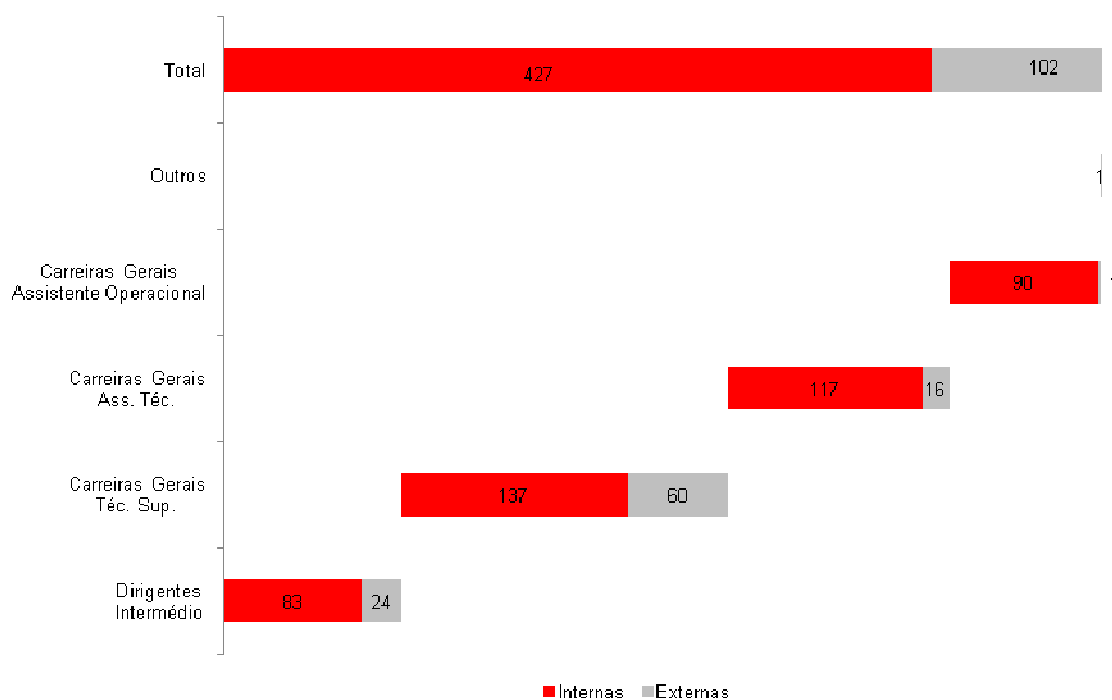


•As carreiras de técnico superior e assistente técnico tiveram o maior número de colaboradores em ações de formação (62%).

•Houve 529 participações em ações de formação no ano 2011, sendo 427 internas e 102 externas.



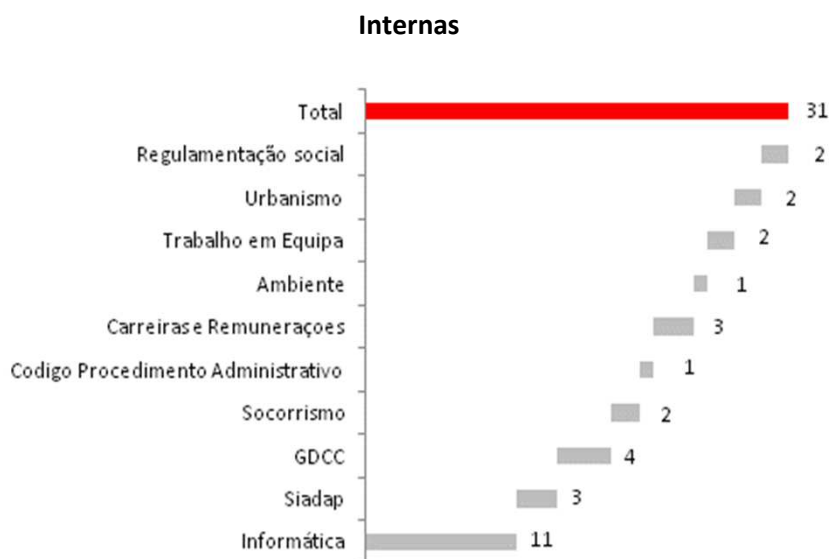
**Gráfico 36:** Participações em ações de formação por carreira e por tipo de ação



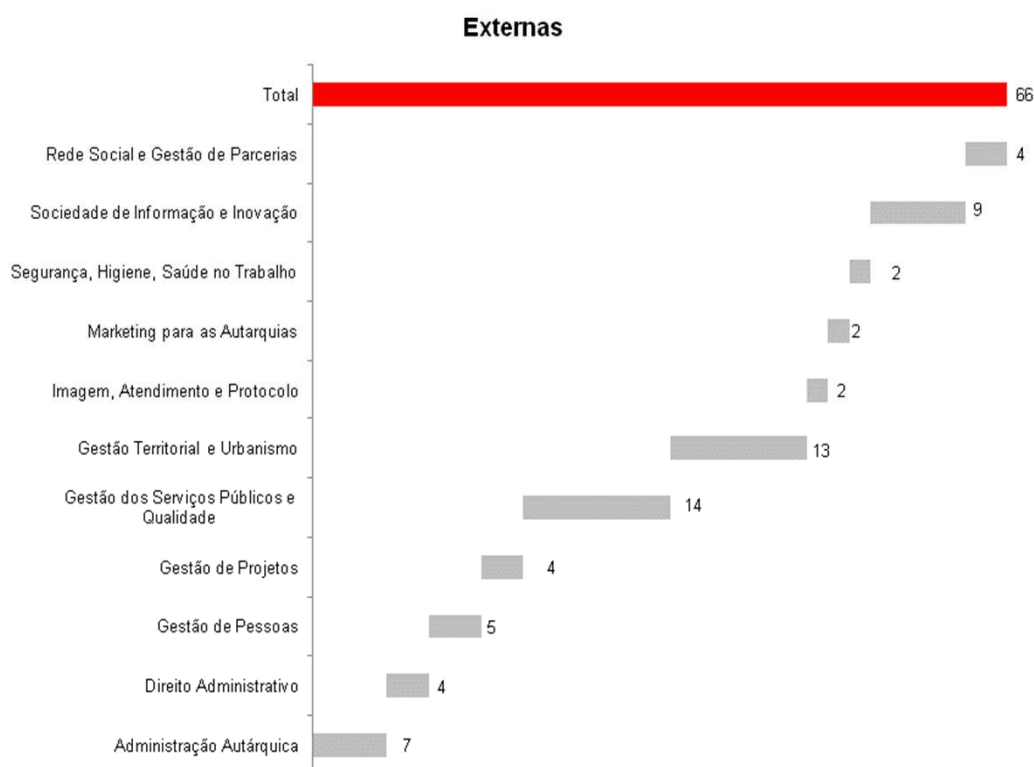
• A Informática foi a área mais abrangida nas ações de formação interna.

• Nas ações de formação externa, a área mais abrangida foi a da Gestão dos Serviços Públicos e Qualidade

**Gráfico 37:** Ações de formação internas por área



**Gráfico 38:** Ações de formação externas por área

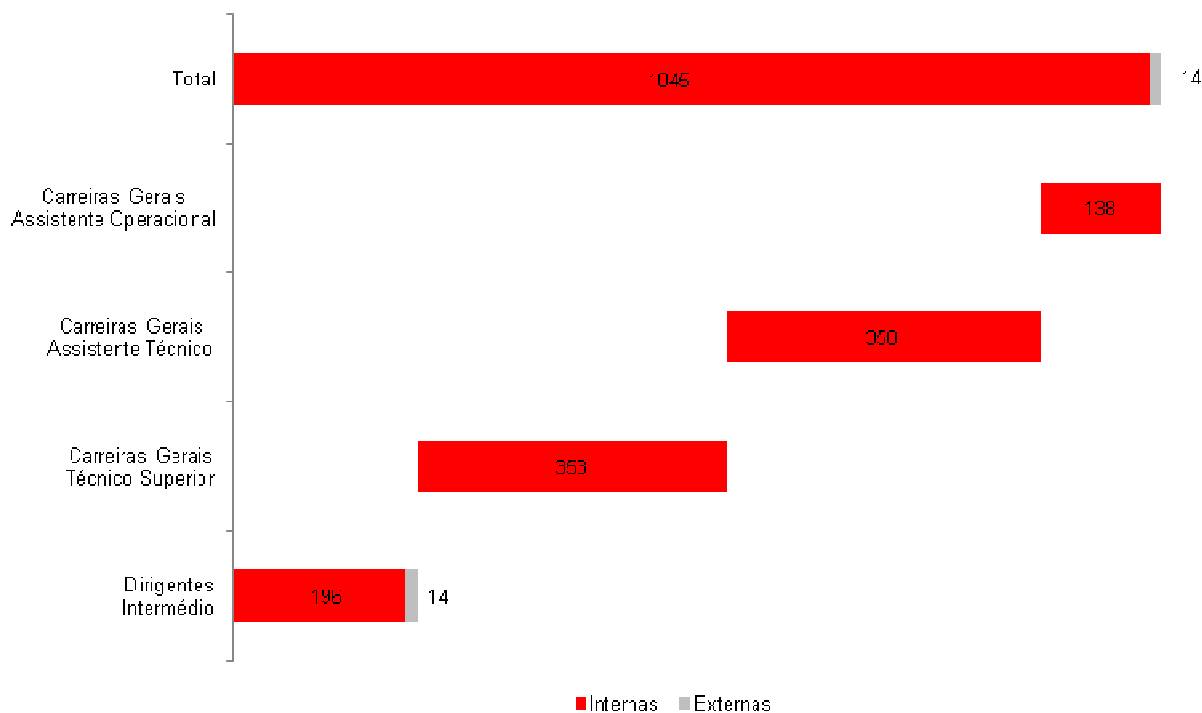


## Número de Horas afetas à Formação

- Das 1059 horas de ações de formação realizadas na CMC, 1045 foram ações internas e 14 externas.



**Gráfico 39:** Número de horas por carreiras e por tipo de ação

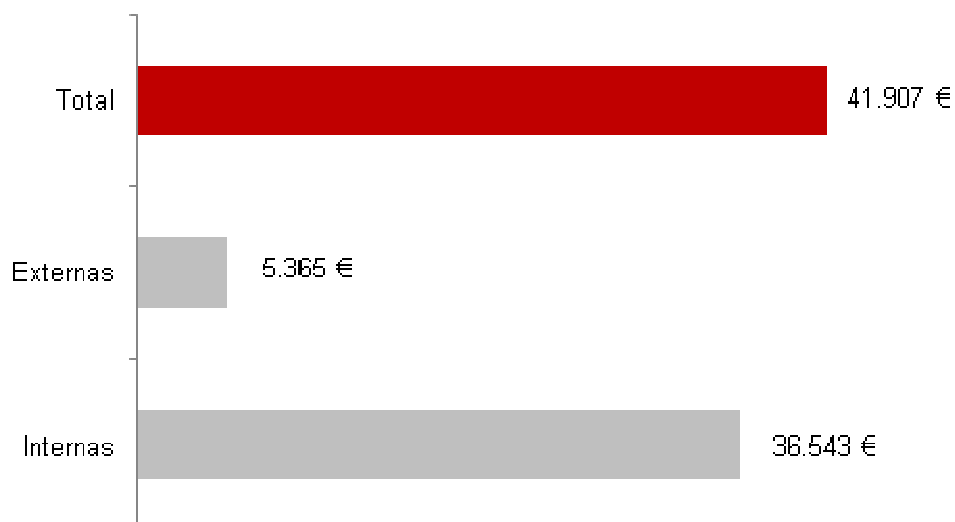


## Despesas com Formação

•No ano de 2011, as despesas com a formação aumentaram 35% face ao ano anterior, correspondendo a um investimento na formação visível no respetivo plano de formação.



**Gráfico 40:** Despesas das Ações de Formação





## **5.6. Conclusões**

### **Prevenção e Segurança**



Durante o ano de 2011 assumiram-se encargos de 203.315€ na formação sobre riscos, acidentes e doenças profissionais.

### **Medicina no trabalho**



Durante o ano de 2011, houve um aumento significativo dos exames médicos periódicos e um decréscimo nos exames ocasionais e complementares.

### **Formação**



As ações de formação tiveram um grande aumento em relação ao ano de 2010. A melhoria do plano de formação disponibilizado e executado, originou um aumento com as despesas de formação de 35% face ao ano de 2010.

# 6 | Estrutura de Custos

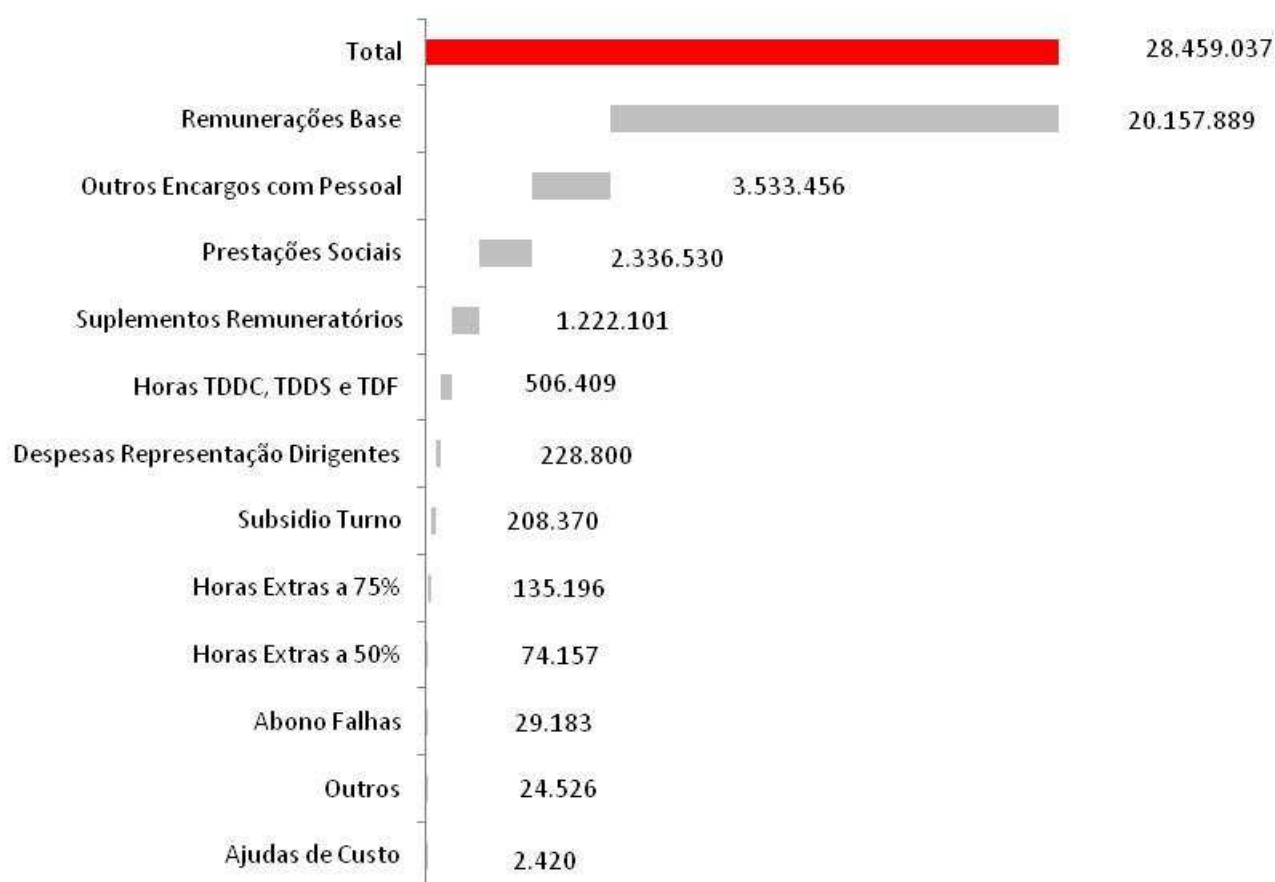
6.1. Encargos com Pessoal	48
6.2. Encargos com Prestações Sociais	49
6.3. Conclusões	51

## 6.1. Encargos com Pessoal

O maior encargo com pessoal em 2011 correspondeu à remuneração base dos colaboradores da CMC.

As prestações sociais desempenham um papel fundamental no orçamento familiar dos colaboradores.

**Gráfico 41** : Total dos encargos com o pessoal



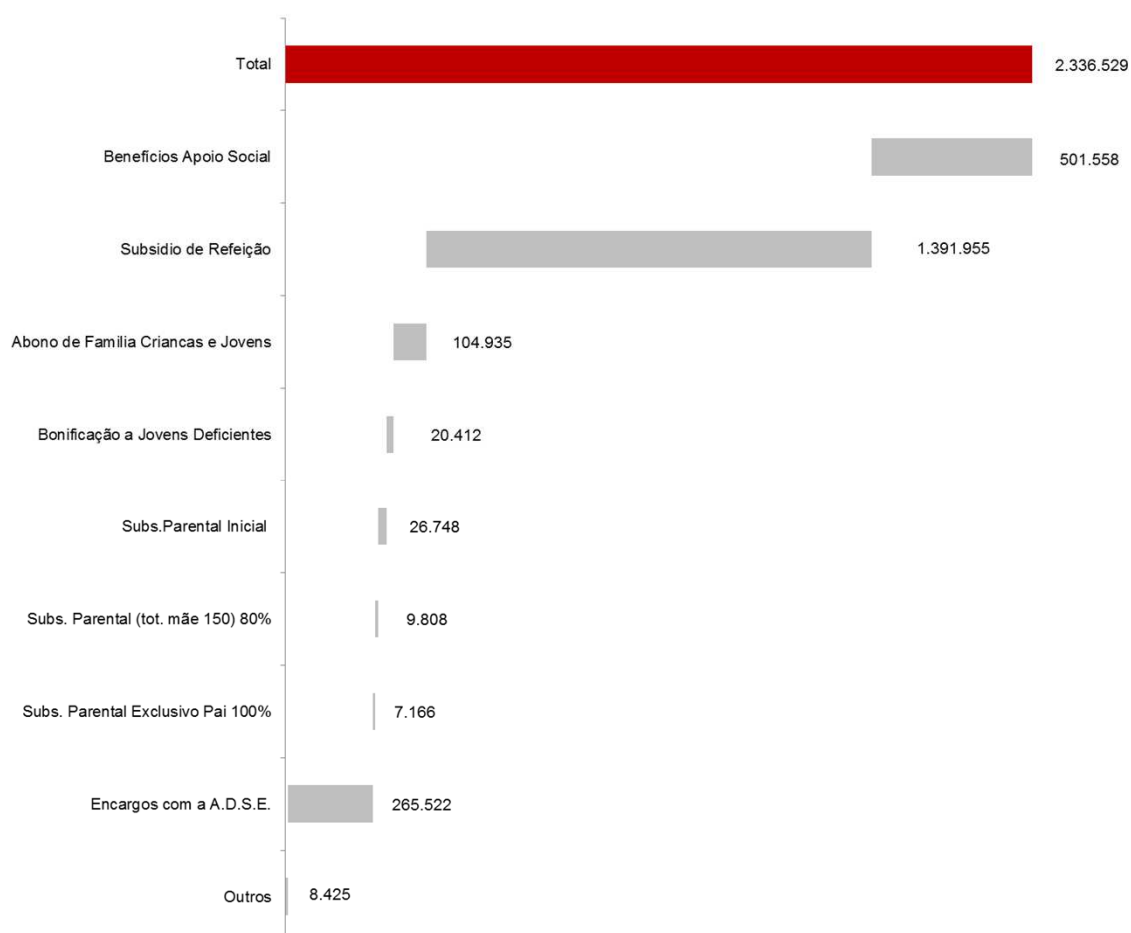




## 6.2. Encargos com Prestações Sociais

Nas prestações sociais, o subsídio de refeição, representou um custo considerável à CMC. Este custo representa 60% do total dos encargos sociais.

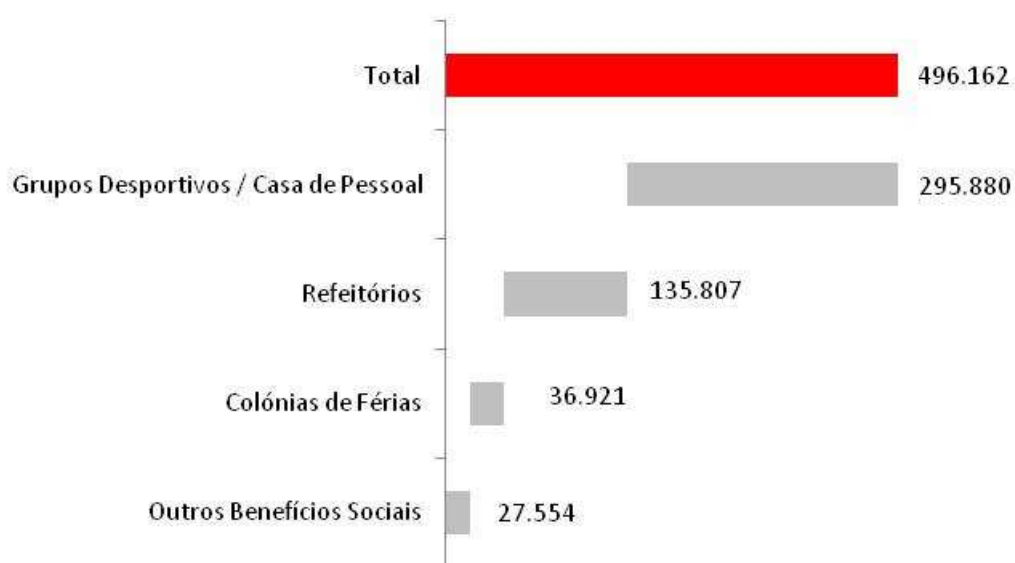
**Gráfico 42 :** Encargos com prestações sociais



- 60% da totalidade das despesas com os benefícios sociais corresponde ao apoio prestado ao CCD, 27% corresponde ao encargo com os refeitórios e 7% com as colónias de férias dos filhos dos colaboradores.



**Gráfico 43:** Encargos com benefícios sociais





### **6.3. Conclusões**

#### **Encargos com Pessoal**



A remuneração base tem um peso considerável na totalidade dos encargos com pessoal.

#### **Subsidio de Refeição**



O subsidio de refeição representa uma grande parte das prestações sociais.

# 7 | Plano de Ação



**CASCAIS**  
CÂMARA MUNICIPAL



O contexto analítico e as respetivas conclusões apresentadas anteriormente, reforçam a necessidade de definição de um conjunto de ações tendo em vista a minimização de constrangimentos e reforço das boas práticas da organização em matéria de recursos humanos.

Neste sentido, apresentam-se as linhas de orientação a concretizar durante o ano de 2012 que se consubstanciam em iniciativas concretas devidamente calendarizadas.

**Figura 2:** Estrutura do Plano de Ação e Linhas de Orientação por Dimensão

- A estrutura do plano de ação está alinhada com as dimensões de análise utilizadas no presente balanço social, nomeadamente: i) recursos humanos; ii) comportamento organizacional; e iii) desenvolvimento de recursos humanos.
- Adicionalmente, inclui uma dimensão transversal cujas ações, uma vez concretizadas, promoverão uma gestão mais eficiente da função RH.





**Figura 3:** Iniciativas para 2012 e Calendário de Execução

Dimensões	Iniciativas	Data
<b>1. Recursos Humanos</b>	<b>Reforçar a capacidade de planeamento de necessidades de recursos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolvimento de um plano previsional de recursos.</li></ul>	Set. 2012
<b>2. Evolução dos Recursos Humanos</b>	<b>Orientar a actividade do DRH para os seus clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Continuação da melhoria da intranet do DRH (inclusão de questões frequentes, disponibilização de notícias, serviços, etc.)</li></ul>	Dez. 2012
<b>3. Desenvolvimento de Recursos Humanos</b>	<b>Melhorar o processo de planeamento e execução da formação</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Desenvolvimento de uma metodologia própria CMC assente na necessidade de reforço dos inputs utilizados (extra SIADAP)</li></ul>	Dez. 2012
	<b>Promover o espírito de equipa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Realização de 3 acções de <i>team-building</i> (participantes a definir)</li></ul>	Dez. 2012
	<b>Melhorar o processo de planeamento e execução da medicina de trabalho</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Conceção de um plano de desenvolvimento da Medicina de Trabalho)</li></ul>	Dez. 2012
<b>4. Ações Transversais</b>	<b>Rever os suportes utilizados na gestão de recursos humanos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Auditoria aos sistemas de informação utilizados no DRH (incluindo a definição de um plano de melhoria)</li><li>Revisão do cadastro de pessoal (dados carregados nas bases de dados utilizadas)</li></ul>	Dez. 2012  Dez. 2012