

MERITOCRACIA E O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS TITULARES DOS CARGOS DE DIREÇÃO SUPERIOR NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA

MERITOCRACY AND THE RECRUITMENT AND SELECTION OF SENIOR MANAGEMENT IN THE AUTONOMOUS REGION OF MADEIRA

Filipa Rubina Ferreira de Freitas¹

Elisabete Carvalho²

João Abreu de Faria Bilhim³

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia⁴

Sérgio André Lopes Resende⁵

Resumo: O recrutamento na Administração Pública é uma temática sempre bastante presente nas bocas do debate. Tendo em conta o quão importante um cargo público se assume perante uma sociedade, a forma como o recrutamento é levado a cabo é essencial para a presença de bons funcionários na liderança dos interesses públicos. A liderança entende-se como um conceito capaz de nivelar, inclusive, os níveis de democracia de um território (Goshovska *et al.*, 2023). Assim sendo, o presente estudo assume uma particular relevância na medida em que olha para esta temática com um enfoque particular na Região Autónoma da Madeira que, pela forma peculiar como se assume perante a restante Administração Central. Para isso, procedeu-se a um conjunto de entrevistas, posteriormente tratadas, dos quais se pode concluir, entre outras questões, que as funções de um dirigente superior na RAM não são idênticas às funções de um dirigente superior na administração central.

Palavras-Chave: Meritocracia. Recrutamento. Administração Pública. Madeira.

¹ Doutoranda em Administração Pública. Universidade de Lisboa, Portugal. *E-mail:* filiparubina@hotmail.com

² Professora do ISCSP, Portugal. *E-mail:* ecarvalho@iscsp.ulisboa.pt

³ Professor Catedrático Jubilado da Universidade de Lisboa, Portugal; Investigador do CIGPP- Centro de Investigação em Gestão Pública e Privada, Portugal. *E-mail:* j.bilhim@sapo.pt

⁴ Investigador do Instituto Jurídico, Portugal; Investigador do CIGPP- Centro de Investigação em Gestão Pública e Privada; Professor e investigador do ICET/CUA/UFMT, Brasil. *E-mail:* pcorreia@fd.uc.pt

⁵ Assistente da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal. *E-mail:* sergio.resende@fd.uc.pt

Abstract: Recruitment in public administration is a topic that is always in the debate. Given how important a public office is to society, the way in which recruitment is carried out is essential to the presence of good civil servants at the forefront of public interests. Leadership is understood as a concept that can even level out the levels of democracy in a territory (Goshovska *et al.*, 2023). As such, this study is particularly relevant in that it looks at this issue with a particular focus on the Autonomous Region of Madeira, which, due to the peculiar way in which it is perceived in relation to the rest of the Central Administration. To this end, a series of interviews were carried out, which were then processed and from which it can be concluded, among other things, that the duties of a senior manager in the Autonomous Region of Madeira are not identical to those of a senior manager in the central administration.

Key Words: Meritocracy. Recruitment. Public Administration. Madeira.

INTRODUÇÃO

A discussão já não é de agora. A verdade é que, desde há muito, se discute, em Portugal e em muitos outros países sobre como devem ser recrutados os dirigentes da administração pública: A questão que se coloca é se estes devem ser selecionados tendo em conta o mérito, ou, se pelo contrário, se a seleção deve ser feita pelos políticos eleitos baseados na confiança política (*trust*). O conceito de confiança nem sempre faz jus ao seu significado pelo facto de serem comuns casos de corrupção, acontecimentos que ocorrem em todas as sociedades (Kliushyn; Shevchuk; Malakhova, 2024), desde os primórdios da formação das mesmas. Nesse sentido, a opção pelo tema da meritocracia, recrutamento e seleção dos titulares de cargos de direção na administração pública teve em conta a relevância da discussão surgida na Região Autónoma da Madeira (doravante, RAM) sobrevinda do Decreto Legislativo Regional n.º 31-A/2013/M, de 31 de dezembro, respeitante aos titulares de cargos de direção superior, plasmado no artigo 64.º do referido Decreto Legislativo. O recrutamento via concurso tem assim ganho força através dos fundamentos legais que vão surgindo (Correia; Antunes; Bilhim, 2018).

Ao longo do presente artigo em muito ajudarão os diversos decretos e documentos legislativos, visto que servirão de base para todo o estudo. É neles que se encontram as bases do estudo, da problemática, e dos objetivos que se desenvolvem ao longo das presentes páginas.

Tendo como ponto de partida o Decreto Legislativo Regional a que nos referimos, pretendemos, primeiramente, identificar os novos desafios que se colocam à gestão sustentável dos recursos humanos e a mitigação e adaptação aos novos conceitos de modernização e reforma administrativa, bem como conhecer e compreender os fatores socioeconómicos de transformação da reforma e modernização da administração pública, no contexto das dinâmicas territoriais globais das regiões em que se inserem; neste caso, na RAM. Assim, atender-se-á à problemática das relações entre política e administração assumindo-se, desde já, que estas relações são fundamentais na interpretação e na compreensão das configurações político-administrativas dos Estados e, por consequência, na aplicação das políticas públicas e na prossecução do interesse público (Madureira; Ferraz, 2010). O estudo de caso, associado a esta temática, terá por base um conjunto de entrevistas, posteriormente tratadas, e que servirão como base para as conclusões do presente estudo.

Os trabalhadores que exercem funções no Estado têm tido ao longo do tempo diferentes designações, funcionário, agente, e mais atualmente a de trabalhador que desempenha funções públicas por tempo indeterminado ou por contrato a termo resolutivo.

1 REVISÃO DE LITERATURA

1.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Faz sentido na presente revisão de literatura começar por relembrar os diferentes conceitos para o estudo e compreensão do tema sobre o qual nos iremos debruçar, nomeadamente, a Função Política, a Função Pública, a Meritocracia, o *patronage* e o *Spoils System*.

Para Cruz (2002), a função política é uma atividade comandada pelo interesse geral, que tem como principal fim o de assegurar a unidade e a coesão nacional, bem como os meios mais idóneos para os alcançar. Ainda para o mesmo autor, a função pública traduz-se no conjunto dos trabalhadores que prestam serviço ao Estado ou a outras pessoas coletivas de direito público, através de um vínculo jurídico criado por ambas as partes e que resultam da vontade de ambas. A criação desse vínculo tem como consequência a responsabilidade disciplinar e dependência hierárquica. Estes trabalhadores estão à disposição dos governantes para a realização dos seus programas.

Segundo Neves (2010), a locução função pública tem dois sentidos, o mais comum e o mais amplo. No primeiro sentido, define-se como o conjunto dos trabalhadores da Administração pública cujas relações de emprego são disciplinadas pelo Direito Administrativo. No segundo sentido, inclui todas as relações de emprego estabelecidos com uma pessoa coletiva integrada na Administração Pública ou com um ente público.

Os trabalhadores que exercem funções no Estado têm tido ao longo do tempo diferentes designações, funcionário, agente, e mais atualmente a de trabalhador que desempenha funções públicas por tempo indeterminado ou por contrato a termo resolutivo. Formar recursos humanos é, de momento, um ativo valioso para a organização (Tram; Diep; Tram, 2023), pelo que a aposta deve ser considerável. De acordo com Neves (2010), a esfera do poder político assenta em dois planos, o do poder político e o do poder administrativo. Estes poderes são distintos e derivam de legitimidades diferentes, a legitimidade democrática e a legitimidade administrativa. A primeira resulta das eleições, da vontade do povo. A segunda resulta da capacidade profissional dos trabalhadores. Assim, enquanto, por um lado, a função administrativa encontra a sua atividade pautada pela lei, por outro, a função governativa é independente

O sistema híbrido, na prática, aproxima-se mais, ora de um sistema político, ora de um sistema profissional ou de mérito.

do direito constituído, porque justamente um dos seus processos de ação é fazer leis, interpretá-las, suspendê-las e revogá-las.

Importa também explicar o conceito da palavra meritocracia. Segundo Bilhim (2012b) a mesma é composta pelo vocábulo *meritus* (palavra latina) que significa poder e pelo vocábulo *cracia* (palavra grega) que significa domínio do mérito. Ao analisar os estudos empíricos mais recentes, os valores que servem de base à gestão pública não são alvos de estudos por parte dos investigadores (Bilhim; Correia, 2016). No entanto, quer na literatura científica, quer nas recomendações de diversos organismos internacionais ou mesmo no quotidiano do cidadão comum, a meritocracia é valorizada e aceite como sinal de modernidade, de garantia ética contra a corrupção, e garantia de imparcialidade na gestão das pessoas no setor público. Citando Bilhim (2012a, p. 60) “A exceção reside nos países da Europa do Sul, onde não há, propriamente, vozes que se assumam na Administração Pública contra o mérito, mas apenas porque tal não ficaria bem perante a opinião pública”. A meritocracia corresponde assim a um sistema em que as posições sociais ocupadas pelos sujeitos nas organizações são preenchidas com base no mérito individual de cada um, ou seja, a ocupação dos cargos é feita com base no merecimento técnico e comportamental, olvidando a riqueza, o sexo, a origem social ou a cor do partido político.

Há quem considere existir um modelo híbrido, no sentido em que o dirigente selecionado, para além de ter domínio técnico tem também sensibilidade política, qualidades relevantes para servir o Governo e as suas políticas. São dirigentes os candidatos de confiança política, que são escolhidos a partir de uma *pool* composta por quem revela ter qualificações, experiências e conhecimentos técnicos. É por exemplo o caso do Reino Unido e dos Estados Unidos da América (Ferraz, 2008). O sistema híbrido, na prática, aproxima-se mais, ora de um sistema político, ora de um sistema profissional ou de mérito.

A meritocracia contrapõe-se ao *patronage*, porquanto este traduz-se na prática pela qual os apoiantes de um partido são nomeados para cargos públicos atendendo aos laços de proximidade pessoal com o decisor, podendo descorar o mérito individual de cada um. São dirigentes selecionados com base em critérios de confiança política ou pessoal. Regra geral, são aqueles que têm o mesmo quadrante político e que por isso são fiéis ao programa de Governo assumindo-se, por esse motivo, que as políticas formuladas são sempre concretizadas (Ferraz, 2008). A verdade é que, na prática, uma vez que os dirigentes são nomeados politicamente

acabam por ter uma reduzida margem de manobra face ao Ministro que os nomeou. Como consequência acabam por ter um reduzido grau de responsabilização (Ferraz, 2008).

Outra figura que decorre do patronage é o *spoils system*, uma vez que, é a prática informal pela qual um partido político, recém-chegado ao poder, distribui os cargos entre aqueles que apoiaram a sua candidatura, como incentivo à continuidade desse apoio (Ferraz, 2008). Durante o século XX, assistiu-se à proliferação dos políticos profissionais, eleitos, que se encarregavam de formular as políticas públicas.

1.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS DIRIGENTES EM PORTUGAL A PARTIR DO 25 DE ABRIL DE 1974. A ESPECIFICIDADE DA RAM

Em seguida serão analisadas diversas diretivas, cujo objetivo passa sempre por ser capaz de melhorar o funcionamento público (Krupchan *et al.*, 2024). Nesse sentido, apresentam-se:

1.2. 1 Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro (quarta alteração à Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro)

Na Europa, sobretudo após os choques petrolíferos da década de 70 do século passado, a administração pública estava associada à excessiva centralização e concentração administrativa, ao recurso a mecanismos de gestão obsoletos, à dificuldade em determinar os custos das atividades e em efetuar a sua avaliação, à incapacidade para controlar a sua dimensão, às ineficiências na gestão das instalações e do equipamento e aos processos e procedimentos complexos (Rocha, 2001).

Assiste-se nesta altura a um rompimento com o tradicional modelo burocrático weberiano que deixou de responder às novas exigências dos cidadãos. Dá-se a passagem da *public administration para a public management*, fundada na ideia de que uma gestão eficaz é a solução para os males económicos e sociais. Entendia-se que a função organizacional deve ser levada a cabo por gestores de elevada qualidade e profissionalismo e estar focada em obter aumentos contínuos de produtividade, através da aplicação de tecnologias sofisticadas, designadamente, de sistemas de informação e comunicação (Bilhim, 2000).

Para Cruz (2002) a história da administração portuguesa explica, devido às restrições decorrentes do regime salazarista, uma ausência de um período de profissionalização da direção da administração por

As nomeações foram sempre predominantemente políticas e o seu mérito era apenas o da confiança nos dirigentes nomeados e ao compromisso para com as políticas do regime.

contraposição aos restantes países da Europa que se debatiam por ideais de profissionalização da administração pública. Pelo que, a racionalização da Administração só se deu, formalmente, durante o Estado Novo.

As nomeações foram sempre predominantemente políticas e o seu mérito era apenas o da confiança nos dirigentes nomeados e ao compromisso para com as políticas do regime. Não existira uma separação entre a política e a Administração, confundindo-se administração e política.

Em Portugal só após 1974, com a queda do regime vigente, se alterou a forma como os dirigentes da Administração eram nomeados.

Para Madureira e Ferraz (2010), não obstante o novo regime político, entre 1974 e 1987, o poder político continuava a revelar sinais de debilidade. Até 1987 os governos minoritários sucediam-se. Só neste ano com a conquista da maioria absoluta pelo Partido Social Democrata (PSD), renasceu a possibilidade de se promover um controlo mais acentuado do aparelho administrativo pelo poder político.

A primeira referência em Portugal ao princípio do mérito remonta à constituição de 1822, que dispõe no seu artigo 12.º que “Todos os Portugueses podem ser admitidos aos cargos públicos, sem outra distinção, que não seja a dos seus talentos e das suas virtudes.”

Em Portugal, nos dias de hoje, o mérito tem base constitucional nos artigos 47.º n.º 2 e 266.º n.º 2 da CRP. Para Neves (2010) é o mérito que está na base da obrigação de um trabalhador se submeter a um procedimento para prestar funções na administração pública, bem como na avaliação de desempenho dos trabalhadores.

O recrutamento do pessoal dirigente em Portugal tem sofrido múltiplas alterações, como infra poderemos observar, atendendo a um elenco e síntese dos principais diplomas legais que regulamentaram o recrutamento e seleção de dirigentes.

1.2.2. Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho

Com a Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho, o vínculo dos dirigentes da Administração Pública passou de vitalício a um vínculo em que os dirigentes exerciam funções em regime de comissão de serviço.

Os dirigentes passaram a exercer estes cargos em regime de emprego, com respeito pela situação que já detinham, ou seja, garantia-se aos titulares do cargo a transição para lugares da carreira técnica superior. Os dirigentes estavam divididos em dois grupos: diretores geral, subdiretores geral e equiparado e o segundo grupo era composto por

diretores de serviços e chefes de divisão. O Diretor geral e o subdiretor geral nomeado podiam ser substituídos a qualquer momento desde fosse justificada a conveniência para administração pública na sua substituição. Os lugares de diretores gerais e de subdiretores gerais se não eram políticos, eram pelo menos considerados de confiança política, enquanto os lugares dos diretores de serviço e chefes de divisão, atuais dirigentes intermédios, eram o pilar da estrutura administrativa e deveriam garantir a continuidade da administração.

Segundo Moura (1999) este diploma acabou por não vingar, porquanto:

- a legislação complementar acabou por não ser publicada;
- as competências dos dirigentes por serem poucas levaram a uma desresponsabilização;
- o estatuto remuneratório do dirigente na função pública era bem inferior ao dos dirigentes do privado;
- a inexistência de formação adequada.

O Decreto Regional n.º 25/79/M, de 30 de outubro, adaptou à RAM a Lei n.º191-F/79, de 26 de junho.

Do preâmbulo do diploma consta “A relevância das alterações produzidas no regime do pessoal dirigente e de chefia impõe a aplicabilidade do Decreto-Lei 191-F/79, com as devidas adaptações e correções, à Administração da Região Autónoma. Essa adaptação, expressamente admitida no n.º 6 do artigo 1.º daquele diploma, reclama uma harmonização sistemática com o Decreto Regulamentar Regional 3/78/M, de 6 de setembro, e um ponto de equilíbrio entre o esquema, mais alargado, de categorias estabelecido na Administração Central, para o pessoal dirigente, e as realidades e as limitações no recrutamento desse mesmo pessoal na Administração da Região Autónoma.

São aditadas, no entanto, numa ponderada provisão, às categorias constantes do Decreto Regulamentar Regional 3/78/M as de chefe de divisão e são introduzidas, por outra parte, algumas modificações ao regime de transição do pessoal dirigente, assegurado no artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 191-F/79, em conjugação com o mapa anexo, e bem assim no esquema remuneratório, atentas as áreas reduzidas de recrutamento do pessoal superior na Região Autónoma, sobretudo nos escalões mais altos, e as especificidades próprias do esquema organizativo, em vigor nos vários diplomas orgânicos já publicados.

Sem sacrifício do essencial, afigura-se-nos que os ajustamentos produzidos se traduzirão numa maior adequação às realidades, sem risco de empolamentos excessivos.”

Ou seja, o Decreto Regulamentar Regional 3/78/M veio criar quadros próprios na Presidência do Governo Regional e nas Secretarias Regionais devidamente adequadas à Administração Regional Autónoma.

De acordo com o preâmbulo deste diploma constituía uma preocupação do Governo desde a sua entrada em funcionamento a integração do pessoal procedente dos quadros da extinta Junta Geral e das instituições político-administrativas que lhe sucederam, por forma a criar quadros próprios em cada departamento regional, devidamente adequados à Administração Regional Autónoma. A oportunidade da realização desse objetivo ocorreu com este decreto regulamentar. Nas áreas do pessoal dirigente e técnico firmam-se as opções mais generalizadas nas leis orgânicas dos vários departamentos, de nível nacional, mas na carreira administrativa foi-se mais além, adotando uma solução que teve em conta, por um lado, maior dignificação e eficiência da carreira, e, por outro, um dinamismo novo, indo neste sector ao encontro de estudos já amadurecidos no âmbito da reforma administrativa. No mais, é em tudo igual à Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho.

1.2.3 Decreto-Lei nº.323/89 de 26 de setembro

Em 1989, com o Decreto-lei n.º 323, de 26 de setembro, cria-se pela primeira vez o diploma que veio estabelecer o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração. No preâmbulo do diploma pode ler-se “Uma administração eficaz pressupõe a existência de dirigentes competentes, dinâmicos, leais, capazes de decidir no momento próprio (...)”.

Dispõe o artigo 3.º desta lei “O recrutamento para os cargos de diretor-geral e subdiretor geral ou equiparados é feito, por escolha, em regra de dirigentes e assessores ou titulares de categorias equiparadas da Administração Pública, para cujo provimento seja exigível uma licenciatura, que possuam aptidão e experiência profissional adequada ao exercício das respetivas funções, podendo ainda fazer-se de entre indivíduos licenciados não vinculados à administração.”, ou seja, a confiança política nos dirigentes da Administração está na essência deste estatuto pelo que o mesmo possibilita a contratação de altos dirigentes públicos fora da Administração.

Todavia, não obstante, o preâmbulo dispôr desse entendimento a verdade, é que o diploma não dispõe de qualquer artigo onde se preveja a criação de um instrumento que permita aferir da existência ou não da aptidão e experiência profissional adequada. O diploma não prevê nenhum mecanismo da existência do controlo do mérito e adequação do perfil do dirigente selecionado para um determinado cargo a não ser aquele que é realizado pela discricionariedade do dirigente superior. Na verdade, os requisitos, políticos e de mérito, são definidos pelo dirigente superior ou pela tutela do organismo, que o concede aos dirigentes uma elevada discricionariedade na escolha do dirigente, o que equivale a dizer que continua a estar perante um carácter político, em que o perfil e o mérito do candidato é afixado pelo dirigente ao qual o candidato a funções de direção respondia. O pessoal dirigente era provido em comissão de serviço por períodos de três anos, que podia ser renovado ou não. O novo estatuto veio fazer a descrição genérica das funções dos diferentes cargos de direção. Este diploma não teve adaptação à RAM.

1.2.4 Lei 13/97, de 23 de maio

Restringe a liberdade de escolha apenas aos diretores gerais e subdiretores gerais. Este diploma veio alargar o âmbito do recrutamento e seleção face ao Decreto-lei n.º 323/89, de 26 de setembro, porquanto veio prever a possibilidade do recrutamento e seleção de dirigentes superiores ser feita a trabalhadores fora da administração pública quando a especialidade das funções ou das qualidades requeridas para o desempenho o justificasse. A grande alteração prendeu-se com os dirigentes intermédios, que passaram a ser recrutados por concurso público, através de avaliação curricular e entrevista profissional de seleção. Este diploma não teve adaptação à RAM.

1.2.5 Lei nº. 49/99 de 22 de junho

O artigo 3.º da dita Lei dispõe que:

O recrutamento para os cargos de diretor-geral e subdiretor geral ou equiparados é feito, por escolha, de entre dirigentes e assessores ou titulares de categorias equiparadas da Administração Pública, para cujo provimento seja exigível uma licenciatura, que possuam aptidão e experiência profissional adequada ao exercício das respetivas funções.

O n.º 2 do mesmo artigo acrescentou ainda que O recrutamento para estes cargos pode ainda fazer-se de entre indivíduos licenciados, vinculados ou não à Administração Pública, que possuam aptidão e experiência profissional adequada ao exercício das respetivas funções. Ou seja, mantem a ideia base de que a confiança política nos dirigentes da Administração está na essência da alteração ao estatuto, pelo que o mesmo continua a possibilitar a contratação de altos dirigentes públicos fora da Administração. A lei n.º 49/99, de 22 de junho, manteve a descrição genérica das funções dos diferentes cargos de direção, em mapa anexo ao diploma.

Este diploma foi adaptado à administração regional da Região Autónoma da Madeira através do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2000/M, de 8 de julho. Na sua essência, limita-se a fazer corresponder os cargos e os órgãos entre a administração pública central e a regional. Enquanto o diretor geral é provido através de despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do membro do Governo competente, na RAM, o diretor regional é provido por despacho conjunto do Presidente e do membro do Governo Regional competente.

O Decreto Legislativo Regional n.º 15/2000/M, de 8 de julho, dispôs, pela primeira vez, a descrição genérica das funções dos diferentes cargos de direção existentes no diploma nacional, porém limitou-se a manter a redação, com a adaptação das denominações aos cargos.

1.2.6 Lei nº. 2/2004 de 15 de janeiro

De acordo com o artigo 18.º, os titulares dos cargos de direção superiores são recrutados, por escolha, de entre indivíduos licenciados, vinculados ou não à Administração Pública, que possuam competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respetivas funções. Os cargos destes dirigentes superiores são providos por via de despacho conjunto do Primeiro-Ministro e do membro do Governo competente, em regime de comissão de serviço, por períodos de 3 anos. Este diploma introduz a necessidade de aproveitamento em curso de alta direção como requisito para o desempenho de funções de direção.

Na RAM, a Lei n.º 2/2004, foi adaptado através do Decreto Legislativo Regional n.º 5/2004/M, de 22 de abril. É neste diploma que encontramos a equiparação de cargos entre a administração central e a administração regional. O artigo 2.º do Decreto Legislativo Regional acima citado, veio

reportar os cargos de diretor-geral e secretário-geral aos cargos de diretor regional e de secretário-geral da Presidência do Governo Regional. Reportou ainda as menções de subdiretor-geral ao cargo de subdiretor regional. No mais, o diploma remeteu o provimento dos cargos de direção superior da RAM para a Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, adaptando apenas no que às especificidades da RAM dizem respeito, designadamente que o cargo de diretor regional e de subdiretor regional seriam providos por despacho conjunto do Presidente do Governo Regional e do membro do Governo Regional competente.

1.2.7 Lei n.º 51/2005 de 30 de agosto (primeira alteração à Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro)

São introduzidas novas regras para nomeações dos dirigentes da Administração Pública Portuguesa, em função do nível e grau de direção. Esta lei veio criar os instrumentos legais para que os dirigentes passassem a ser avaliados como gestores públicos, tendo objetivos a cumprir. O estatuto do pessoal dirigente aprovado pela Lei n.º 51/2005 de 30 de agosto, manteve a diferenciação dos cargos de direção em dois níveis, cada um com dois graus:

Nível 1: Direção superior: 1ºGrau: Diretores Gerais, Secretário-Geral, Inspetor-Geral ou Presidente. 2ºGrau: Subdiretor Geral, Adjunto de secretário-geral, Subinspetor Geral, Vice-presidente e Vogal de Direção;

Nível 2: Direção Intermédia: 1ºGrau: Diretor de Serviços; 2ºGrau: Chefe de Divisão.

Requisitos para o desempenho de cargos de direção superior: ser detentor de licenciatura; ter vínculo ou não à Administração Pública; possuir competência técnica, aptidão e experiência profissional e ainda formação adequada ao exercício das funções.

A lei clarifica ainda os cargos dirigentes que devem ter os seus mandatos confinados aos mandatos dos Governos que os nomeiam (cargos de nomeação política). Por outro lado, procura criar regimes próprios, indiferentes aos ciclos eleitorais, para os secretários-gerais, inspetores-gerais e dirigentes de serviços de natureza predominantemente técnica.

1.2.8 Lei 64/A/2008, de 31 de dezembro (segunda alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro)

O orçamento de estado para 2009 introduziu alterações a diversos artigos da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, designadamente, aos artigos 2.º, 18.º, 20.º,

21.º, 23.º, 29.º, 31.º e 33.º. Esta alteração destaca, sobretudo, a redesignação dos cargos dirigentes que passaram a qualificar-se em cargos de direção superior e cargos de direção intermédia e, em função do nível hierárquico e das competências e responsabilidades que lhes estão cometidas, subdividem-se, os primeiros, em dois graus, e os segundos, em tantos graus quantos os que a organização interna exija. Com a nova redação esclareceu-se, designadamente, que os cargos de direção superior de 1.º grau os de diretor-geral, secretário-geral, inspetor-geral e presidente e de 2.º grau os de subdiretor-geral, secretário-geral-adjunto, subinspetor-geral e vice-presidente. E ainda que são cargos de direção intermédia de 1.º grau os de diretor de serviços e de 2.º grau os de chefe de divisão. Esta alteração não foi sujeita a qualquer adaptação à RAM.

1.2.9 Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril, (terceira alteração à Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro)

O orçamento de Estado para 2010 também trouxe alterações à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, designadamente para a seleção dos titulares dos cargos dirigentes intermédios do 3.º grau e inferior. Esta alteração também revogou o artigo 29.º da Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, ou seja, deixou de existir o direito de acesso na carreira aos dirigentes. O tempo de serviço prestado no exercício de cargos dirigentes deixou de contar como prestado no lugar de origem, designadamente para promoção e progressão na carreira e categoria em que o funcionário se encontrava.

Esta alteração não foi sujeita a qualquer adaptação à RAM passou a aplicar-se, nesta matéria, alteração nacional.

1.2.10 Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro (quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro)

O Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e órgãos da administração central, local e regional do Estado, com esta alteração veio estabelecer, para o recrutamento e seleção dos titulares dos cargos de direção superior, de 1.º e 2.º grau, um procedimento concursal a efetuar pela Comissão de Recrutamento e seleção para a Administração Pública (CReSAP), entidade independente, que funciona junto do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública e que responde apenas perante o Parlamento, mediante a iniciativa do membro do Governo com poder de direção ou de superintendência e tutela sobre o serviço ou órgão em que se integra o cargo a preencher e de acordo com a tramitação prevista nos artigos 18.º e 19.º da dita redação.

Acresce que a “Lei-Quadro dos Institutos Públicos” com a alteração operada pelo Decreto-Lei nº 5/2012, de 17 de janeiro, alargou este mesmo regime aos Conselhos Diretivos dos Institutos Públicos de regime comum, que passaram a incorporar subsidiariamente aquele estatuto, nomeadamente no que respeita ao seu recrutamento por via concursal, a cargo da CReSAP e mediante solicitação ministerial.

Algumas entidades públicas estão excecionadas da aplicação do referido estatuto do pessoal dirigente dos serviços e órgãos da administração central, local e regional do Estado. Nestes termos, as regras aplicáveis no recrutamento e seleção dos titulares de cargos de direção superior de 1º e 2º grau excecionam os cargos dirigentes dos órgãos e serviços de apoio ao Presidente da República, Assembleia da República e tribunais; os cargos dirigentes das Forças Armadas, forças e serviços de segurança dos órgãos públicos que exercem funções de segurança interna, serviços do Sistema de Informações da República Portuguesa e do serviço com a missão de assegurar a gestão do sistema prisional; os cargos dirigentes dos órgãos de gestão dos estabelecimentos do setor público administrativo da saúde; os cargos dirigentes do Ministério dos Negócios Estrangeiros que tenham de ser providos por pessoal da carreira diplomática, ou para cujo provimento tenha sido escolhido pessoal dessa mesma carreira; o Cargos dirigentes integrados em carreiras.

Essa alteração acontece, citando Bilhim (2013a, 2013b), porque nas quatro últimas décadas assistiu-se a uma crítica generalizada ao desempenho da Administração Pública, acusando-a de ser fiel ao modelo weberiano e, conseqüentemente, de estar em contraciclo com a evolução social, impondo-se a modernização administrativa. Um dos pontos focais dessa reforma seria a introdução do mérito, uma vez que o modelo weberiano falhara a sua concretização.

Na sequência desta alteração foram publicados diversos atos normativos, entre eles:

- Portaria n.º 168/2012, de 24 de maio, que veio fixar os vencimentos mensais ilíquidos do presidente e dos vogais permanentes da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública;
- Despacho n.º 7532/2013, de 12 de junho, que anexa o Despacho referente à Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública;

- Despacho n.º 7533/2013, de 12 de junho, que anexa o Regulamento de Tramitação de Procedimentos (Avaliação curricular e Parecer sobre Adequação do Perfil);
- O Regulamento de Tramitação dos Procedimentos de Recrutamento e seleção dos cargos de Direção Superior na Administração Pública, através do Despacho n.º 5552/2014, de 23 de abril.

A Lei 64/2011, de 22 de dezembro, tem em anexo os Estatutos da Comissão de Recrutamento e Seleção para a administração pública. Do artigo 5.º desses estatutos resulta que a Comissão é composta por um presidente, três a cinco vogais permanentes e um vogal não permanente por cada ministério e respetivo suplente, em exercício de funções em órgão ou serviço não coincidente com o do vogal, mas integrado na orgânica do mesmo ministério. O presidente é designado de entre personalidades de reconhecidos mérito profissional, credibilidade e integridade pessoal, enquanto os vogais permanentes são designados de entre personalidades de reconhecidos mérito profissional, credibilidade e integridade pessoal, cuja atividade tenha sido exercida preferencialmente na área dos recursos humanos ou da Administração Pública. O artigo 6.º dos Estatutos prevê ainda que o presidente da Comissão e os vogais permanentes são providos, após audição pela Assembleia da República, por resolução do Conselho de Ministros, sob proposta do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública, em regime de comissão de serviço por um período de cinco e quatro anos, respetivamente, não podendo os mesmos titulares ser providos no mesmo cargo antes de decorrido igual período. Sendo que os vogais não permanentes e os respetivos suplentes são designados por despacho do membro do Governo responsável pela área da Administração Pública e daquele que detenha o poder de direção ou de superintendência e tutela sobre o serviço ou órgão a que se encontram vinculados, por um período de três anos, não podendo o mesmo titular ser designado para a mesma função antes de decorrido igual período. Cabe a esta Comissão, entre outras, (artigo 11.º) estabelecer, por regulamento, as regras aplicáveis à avaliação de perfis, competências, experiência, conhecimentos, formação académica e formação profissional aplicáveis na seleção de candidatos a cargos de direção superior na Administração Pública, proceder, mediante iniciativa dos departamentos governamentais envolvidos, à abertura e desenvolvimento dos procedimentos de recrutamento para cargos de direção superior na Administração Pública, de acordo com os perfis genericamente definidos naquela iniciativa.

No que ao recrutamento, seleção e provimento dos cargos de direção superior diz respeito, veio o artigo 18.º estipular que os titulares dos cargos de direção superior são recrutados, por procedimento concursal, de entre indivíduos com licenciatura concluída à data de abertura do concurso há pelo menos 12 ou 8 anos, consoante se trate de cargos de direção superior de 1.º ou de 2.º grau, vinculados ou não à Administração Pública, que possuam competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respetivas funções. A iniciativa do procedimento concursal cabe ao membro do Governo com poder de direção ou de superintendência e tutela sobre o serviço ou órgão em que se integra o cargo a preencher, competindo-lhe, neste âmbito, definir o perfil, experiência profissional e competências de gestão exigíveis aos candidatos.

A Comissão estabelece, os critérios aplicáveis na seleção de candidatos a cargos de direção superior, designadamente as competências de liderança, colaboração, motivação, orientação estratégica, orientação para resultados, orientação para o cidadão e serviço público, gestão da mudança e inovação, sensibilidade social, experiência profissional, formação académica e formação profissional.

De acordo com o artigo 19.º da referida Lei, o procedimento concursal é obrigatoriamente publicitado na bolsa de emprego público (BEP) e, pelo menos, na plataforma eletrónica do Governo e em duas outras plataformas eletrónicas, durante 10 dias, com a indicação dos requisitos formais de provimento, do perfil exigido e dos métodos de seleção, que incluem, necessariamente, a avaliação curricular e, aos candidatos habilitados para o procedimento, a realização de entrevistas de avaliação pela Comissão.

O júri do procedimento concursal é constituído: pelo presidente da Comissão, que tem voto de qualidade, ou por quem este designe, que preside, por um vogal permanente da Comissão, por um vogal não permanente da Comissão, em exercício de funções em órgão ou serviço integrado na orgânica do ministério a que respeita o procedimento concursal, mas em órgão ou serviço não coincidente com este e ainda pelo perito cooptado pelos anteriores de uma bolsa de peritos que funciona junto da Comissão, em exercício de funções em órgão ou serviço integrado na orgânica do ministério a que respeita o procedimento concursal, mas em órgão ou serviço não coincidente com este. Na seleção dos candidatos o júri procede à aplicação dos métodos de seleção definidos no respetivo aviso de abertura de procedimento concursal.

O júri, após conclusão da aplicação dos métodos de seleção previstos, elabora a proposta de designação indicando três candidatos, ordenados

por ordem alfabética e acompanhados dos fundamentos da escolha de cada um deles, e apresenta-a ao membro do Governo que tenha o poder de direção ou de superintendência e tutela sobre o serviço ou órgão a que respeita o procedimento concursal, que previamente à designação pode realizar uma entrevista de avaliação aos três candidatos.

Ainda nos termos do mesmo artigo 19.º, na situação de procedimento concursal em que não haja um número suficiente de candidatos ou em que o mesmo fique deserto, deve a Comissão proceder à repetição de aviso de abertura referente ao mesmo procedimento concursal. Verificando-se o mesmo resultado, pode o membro do Governo competente para o provimento proceder a recrutamento por escolha, de entre indivíduos que reúnam o perfil definido pelo aviso de abertura. Os cargos de direção superior são providos por despacho do membro do Governo competente, em regime de comissão de serviço, por um período de cinco anos, renovável por igual período sem necessidade de recurso a procedimento concursal. A duração da comissão de serviço e das respetivas renovações não pode exceder, na globalidade, 10 anos consecutivos, não podendo o dirigente ser provido no mesmo cargo do respetivo serviço antes de decorridos 5 anos.

A par da CreSAP a lei prevê a Comissão de Fiscalização a funcionar junto da Assembleia da República, que tem por missão acompanhar a atividade da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública, assegurando a defesa e promoção dos princípios da isenção, mérito, e transparência nestes procedimentos concursais. No entanto, da pesquisa efetuada, não se verifica que a mesma tenha acontecido até à presente data.

O Regulamento de tramitação de Procedimentos, aprovado pelo Despacho n.º 7533/2013, de 12 de junho, do Presidente da CReSAP, veio dispor que os métodos de seleção incluem, obrigatoriamente, a avaliação e a entrevista de avaliação quando se revele necessário. Veio também este Regulamento indicar que a avaliação curricular visa aquilatar a adequação das competências expressas no currículo, relativamente às exigências do cargo de gestor público. Esta avaliação curricular é feita com base na análise do curriculum dos candidatos e do anexo aprovado no próprio regulamento.

A entrevista de avaliação, quando tiver lugar, visa obter informações mais aprofundadamente sobre comportamentos profissionais diretamente relacionados com as competências exigíveis ao exercício das funções de gestor público, e tem a duração máxima de 45 minutos (artigo 8.º).

A Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública Despacho n.º 5552/2014, de 23 de abril, no Regulamento Tramitação dos Procedimentos de Recrutamento e Seleção dos Cargos de Direção Superior na Administração Pública, veio no artigo 4.º definir para efeitos do disposto no regulamento que a CRE SAP entende por:

- “procedimento concursal” - o conjunto de operações que visa a ocupação de cargos de direção superior necessários ao desenvolvimento das atividades e à prossecução dos objetivos de órgãos ou serviços”;
- Recrutamento- o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, para o desempenho do cargo;
- Seleção- o conjunto de operações que, mediante a utilização de métodos e técnicas adequados, permite avaliar os candidatos de acordo com as competências indispensáveis à execução das atividades inerentes ao cargo a prover;
- Métodos de seleção- o conjunto das técnicas específicas de avaliação da adequação dos candidatos às exigências do cargo a prover, tendo como referência um perfil de competências previamente definido;
- Mérito- a adequação do conjunto de atributos exigidos para um bom desempenho do cargo em causa”.

2 ESTUDO DE CASO

Esta investigação desenvolve-se através de uma metodologia qualitativa: a entrevista. Esta tem na sua génese uma entrevista em que o investigador está presente no ato da realização da mesma com maior grau de diretividade das perguntas.

Citando Carmo H e Manuel Malheiro Ferreira (1996, p. 110) “Como qualquer outra técnica de recolha de dados, o inquérito por entrevista deve ser escolhido em certos contextos e evitados noutros.” O autor especifica as duas situações em que em seu entender a utilização da mesma é recomendável, sendo uma dessas situações “nos casos em que o investigador tem questões relevantes, cuja resposta não encontra na documentação disponível, ou tendo-a encontrado, não lhe parece fiável, sendo necessário comprovar”. O que é o caso do presente estudo,

porquanto ao longo da recolha documental a investigadora observou que em questões relevantes para a presente investigação não existe documentação disponível, designadamente sobre a descrição de funções de um dirigente superior a nível regional e se as mesmas têm equiparação com as funções de um dirigente da administração a nível central.

A legislação regional nesta matéria limita-se a uma cópia da legislação nacional, acrescentando as adaptações de designação correspondentes aos cargos. Esta circunstância leva-nos a questionar a fiabilidade desta legislação.

Citando, novamente, Carmo H e Manuel Malheiro Ferreira (1996, p. 110) “é fundamental ter consciência que ao ser selecionada uma fonte de informação estão a rejeitar outras, que podem ser igualmente importantes. Um informador qualificado é um recipiente de informação relevante, mas é também um filtro da própria informação”. Tendo por base esta premissa, a investigadora optou por realizar entrevistas a dirigentes superiores da administração regional mas também a membros do Governo Regional, com o fito de cruzar as informações provenientes de ambas as fontes com dados relevantes para o desempenho das funções de dirigentes superiores de primeiro grau, com o fim de testar a sua fiabilidade. Pois, tal como diz Le Grand (1988, p. 4) “Uma entrevista corresponde sempre a uma versão de uma história. Por um lado, sempre que alguém quer falar de si ou do que pensa, conta-se a alguém em concreto e numa determinada circunstância.”

No caso da presente investigação levantam-se questões relevantes, cuja resposta não é passível de encontrar em qualquer documentação porque não está disponível e é essencial comprovar, designadamente: a descrição das funções de um dirigente superior a nível regional, a comparar dessas funções dos dirigentes regionais com os cargos equivalentes a nível nacional, analisar em que medida é que a hierarquia da administração central se equipara à Administração Regional.

A fim de se evitar que os nossos informadores qualificados, leia-se os nossos entrevistados, por serem fontes de informação relevante possam, em simultâneo, serem filtros da sua própria informação, procuramos cruzar as informações de vários dirigentes superiores de primeiro grau e membros do Governo, a fim de testar a sua fiabilidade.

Para a realização das entrevistas aos dirigentes superiores da administração pública e aos membros do Governo da Região Autónoma da Madeira foi utilizado um guião semiestruturado, de forma que já existisse uma preparação prévia para esta entrevista. Para a transcrição das mesmas

foi utilizado um computador. As entrevistas semiestruturadas efetuaram-se em separado, mas todas com a mesma estrutura. Os entrevistados foram informados com antecedência sobre a data, hora e local da realização das mesmas.

Antes de se dar início às entrevistas procedeu-se à explicação de quais os objetivos pretendidos com a entrevista em questão.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro e outubro do presente ano e tiveram, em média, a duração de 30 minutos.

O guião da entrevista foi desenvolvido tendo por base a linha orientadora da questão inicialmente colocada no objeto do nosso estudo:

“Qual a aplicabilidade do novo sistema de recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da administração central implementado pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, na administração pública regional da RAM?”

Para responder à questão, procuramos avaliar a aplicabilidade na administração regional autónoma do sistema de recrutamento e seleção dos dirigentes superiores na administração central consagrado pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro.

As entrevistas foram preparadas, como referimos atrás, através de um guião semiestruturado, constituído por 9 questões. Esse guião foi estruturado em 5 categorias: funções, motivações, vantagens e desvantagens da nomeação (*trust*) e do procedimento concursal desenvolvido pela CreSAP na RAM.

Foram realizadas 7 entrevistas com questões direcionadas.

A apresentação e a análise dos dados são a parte do processo onde se procura explicitar o produto da investigação e a interpretação que se faz dos mesmos.

- A Da descrição das funções de um dirigente superior na RAM (Diretor Regional):
- i) Com esta questão pretendeu-se averiguar se as funções de um dirigente superior na RAM são de facto aquelas que competem a um diretor geral a nível nacional.
 - ii) Verificou-se que os entrevistados apresentavam diversas opiniões, no entanto, em todos era comum as funções políticas: “(...) interpretar e executar a política do executivo regional (...)”; “(...) ao contrário do resto do País, em que as funções

de um diretor geral são vistas como um dirigente da cadeia administrativa, na RAM é visto como um prolongamento de uma função política(...). “Aplicar e fazer aplicar as políticas aprovadas em programa de governo, coadjuvando o membro de governo titular das respetivas pastas.”, “Propor, coordenar e fazer cumprir diretrizes políticas para as questões estruturais do serviço.”, “Cargo de transição, topo da técnica. Está no grau mais baixo da componente política da governação.” “cargo que propõe políticas públicas e executa as emanadas pelo Secretário da tutela”, “execução de políticas públicas”.

- iii) Com as respostas dadas verificamos que quer os membros do Governo Regional da RAM, quer os dirigentes superiores na RAM, julgam que as funções de um dirigente superior na RAM acrescem as funções políticas.
- B Equiparação entre as competências práticas dos cargos de direção superior da administração central (Diretor Geral) e as competências dos cargos de direção superior na RAM (Diretor Regional)?
- i) Com esta questão pretendeu-se averiguar em que medida é que de facto os cargos são equiparáveis.
 - ii) As opiniões dividiram-se, no entanto, mais uma vez, as funções políticas dos dirigentes superiores na RAM foram focados: *“sem prejuízo de algumas funções coincidirem, o que faz a diferença é que na RAM a função política encontra-se com grande prevalência.”; A equiparação entre as duas situações propostas só é possível ao nível interno do funcionamento dos serviços, dado que ao nível externo, nas Regiões Autónomas o exercício destes cargos obriga a um desempenho político.”, “Existe e ultrapassam largamente a função dirigente que existe a nível nacional pois acrescem as funções políticas.”, “Sim e não. Sim, porque têm competências partilhadas e equivalentes. Não, porque as especificidades são diferentes e a escala é diferente, ou seja o Diretor Geral consegue derramar as suas competências numa orgânica maior e trata apenas de assuntos muito específicos, enquanto o Diretor Regional derrama as competências numa orgânica menor, mas trata dos assuntos de forma mais abrangente e também política.”, Cargo completamente diferente do nacional porque a nossa “pequenez” faz com que a posição e contacto com a população seja mais próxima. O governo eleito tem de assegurar o cumprimento*

do programa do governo.”, “ Não existe equiparação, as competências são específicas.”, “tem competências próprias e competências delegadas pelos membros do Governo e essas competências delegadas são políticas”

- iii) Com as respostas dadas verificamos que apesar das opiniões divergirem os entrevistados julgam que às funções de um dirigente superior na RAM acrescem as funções políticas, pelo que não serão totalmente equiparáveis.
- C Considerando a previsão legal da hierárquica da administração central: Primeiro-Ministro, Ministros, Secretário de Estado, Subsecretário de Estado e Diretor Geral, por um lado, e a previsão legal da hierárquica da administração: Presidente do Governo, Secretário Regional, Subsecretário Regional e Diretor Regional. Onde enquadrar, na prática, as funções desempenhadas por um Diretor Regional e porquê?
- i) Com esta questão pretendeu-se averiguar em que medida é que a hierarquia da administração central se equipara à administração regional.
 - ii) Nesta questão diversas respostas foram obtidas, no entanto, é possível encontrar uma tendência – a de Subsecretário regional: *“nas funções de Secretário regional ou de Subsecretário regional ao nível político, porque na administração regional o Secretário regional atua como se fosse um ministro, pois politicamente responde perante o Presidente do Governo”, “Subsecretário regional”, “Em termos de equiparação, elas centram-se no conjunto de funções de um Secretário de Estado, na função de aplicação de políticas e na de Diretor Geral na função de dirigente per si.”, “Será mais lógico dizer-se que o Diretor regional está próximo do Subsecretário regional”, “Subsecretário regional”. “Subsecretário Regional, sem qualquer dúvida”, “Subsecretário Regional”, Subsecretário Regional”.*
 - iii) Com as respostas dadas verificamos que quer os membros do Governo Regional da RAM, quer os dirigentes superiores na RAM julgam, na sua grande maioria, que às funções de um dirigente superior na RAM são equiparáveis às Subsecretário regional.
- D Existe politização das funções de direção superior de 1.º grau na RAM?

- i) Com esta questão procurou-se identificar a viabilidade da aplicabilidade da lei nacional à RAM face ao Estatuto Político-administrativo da RAM.
 - ii) Nesta questão as respostas foram todas no mesmo sentido: *“Necessariamente !!!.....”, “Claramente”, “sim, claro”, “dado que o exercício dessas funções obriga a materialização da política do executivo regional e por esse facto existe uma politização do cargo.”, “existe, o que não é necessariamente mau, desde a politização das funções recaia no melhor perfil e numa adequada competência, comprovada.”.*
 - iii) Nesta questão as respostas foram uniformes. Todos julgam que existe politização das funções.
- E Se respondeu sim à questão anterior - No exercício das funções de direção superior prevalece as funções politizadas ou as funções de gestão?
- i) Com esta questão procurou-se, tal como na anterior, identificar a viabilidade da aplicabilidade da lei nacional à RAM face ao Estatuto Político-administrativo da RAM.
 - ii) Nesta questão as opiniões divergem: *“Naturalmente que ambas em igualdade.”, “coexistem as duas, mas a função politizada é hierarquicamente superior à função de gestão.”, “Não consigo distinguir ambas. Estão interligadas. Estes dirigentes não conseguem ser eficazes sem ambas. O essencial é que o dirigente deste grau na RAM tem necessariamente de ser de confiança política.”, “Depende do cunho que é dada à sua gestão por cada titular do órgão de governo.”, “No meu caso, sendo titular do único órgão de governo transversal a praticamente toda a administração pública, embora tenha optado pela função de gestão, alguns são os atos necessariamente politizados.”, “sim e muita”, “ambas em igualdade de circunstância”, “Há dias em que se exerce mais a função política e outros em que se exerce mais a função de gestão, depende do dia. Há dias em que a composição política ultrapassa a técnica.”*
 - iii) Nesta questão, as opiniões divergem, no entanto, das respostas obtidas resulta que ambas as funções coexistem.
- F As motivações para a redefinição do recrutamento e seleção dos dirigentes superiores na administração central fazem sentido ao nível da administração regional?

- I) Com esta questão procurou-se identificar a viabilidade da aplicabilidade da lei nacional à RAM face ao Estatuto Político-administrativo da RAM.
 - ii) Nesta questão as respostas foram quase uniformes: *“Não fazem sentido, por questões relacionadas com a autonomia, por questões de escala, pela maior proximidade, pelo melhor conhecimento das especificidades locais, e pelo melhor conhecimento dos quadros, com melhor competência para desempenhar funções dirigentes e essa escolha de confiança deve ser da responsabilidade do poder eleito, não descorando certamente o mérito e o profissionalismo.”*, *“Não ! Considerando o actual quadro orgânico e funcional da administração pública regional da Madeira.”*, *“partilho da importância do mérito, no entanto para o bom desempenho destes dirigentes a identidade política é crucial ao desempenho de todo o cumprimento do programa de governo, sob pena de defraudar a vontade dos cidadãos.”*, *“a partir do momento em que esquecem que a razão de ser da autonomia é servir o cidadão, afastando do poder central, da forma mais próxima e com os eventuais conflitos institucionais só o penaliza.”*, *“Não! Porque falta a confiança política na RAM”, “de maneira nenhuma”, “não, um Secretário Regional tem de ter o direito de escolher os seus dirigentes superiores”*.
 - iii) As respostas foram todas no sentido de que as motivações para a redefinição do recrutamento e seleção na RAM não fazem sentido.
- G O que é que é mais relevantes no adequado desempenho das funções dos dirigentes superiores na administração regional?
- i) Com esta questão pretendeu-se descrever as funções de um dirigente superior regional e analisar em que medida a hierarquia da administração central se equipara à Regional.
 - ii) As respostas foram diversas: *“A capacidade para uma adequada conciliação entre o papel de direção e da função política. (pelo menos é o que deveria ser !!)”*, *“ A competência, a visão para o futuro, a lealdade e a dinâmica na determinação da execução das políticas validadas por sufrágio popular.”*, *“A capacidade para na sua esfera de competências executar o que está superiormente definido.”*, *“uma boa articulação e desempenho entre a decisão política do executivo regional e a*

sua concretização junto do cidadão.”, “Disponibilidade pública”, “confiança política”, “confiança política”.

- iii) Com esta questão, concluiu-se, mais uma vez, que não existe equiparação entre as funções de um dirigente superior regional e a hierarquia da administração central não se equipara à Regional.
- H Em sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens da nomeação dos dirigentes superiores na administração pública?
- i) Identificar as diferenças entre o recrutamento de dirigentes superiores por mérito (modelo NPM) e o recrutamento por nomeação baseado na confiança política (*trust*).
 - ii) *“Vantagens: confiança pessoal e política junto do membro do governo; desvantagem: primado do “compadrio” partidocrático sobre a competência”, “Vantagens: Escolher os melhores quadros em termos de competência e de dedicação profissional, premiando o mérito e a lealdade para o desempenho das funções. Desvantagens: A escolha não cumprir os requisitos anteriores.”, “vantagens: mais confiança política e melhor desempenho da política definida pelo executivo, desvantagem: precariedade do cargo quando não exista articulação no desempenho de funções”, “vantagem: identificação com o projeto, desvantagem: a dúvida sobre o mérito”, “Vantagens: deixar de fora um dos principais contributos que devem fazer parte do exercício do cargo: confiança política, personalidade cujo contributo é fundamental.”, “vantagens: mais confiança política e melhor desempenho da política definida, desvantagem: precariedade do cargo”, “vantagem a confiança política e pessoal. E desvantagens: parte técnica assegurada mais grau de sustentabilidade.”*
 - iii) As respostas obtidas levam-nos sempre à vantagem de que confiança política é essencial, já no que diz respeito às desvantagens essas são diversas.
- I Quais são as vantagens e desvantagens do procedimento concursal dos dirigentes superiores na administração pública?
- i) Identificar as diferenças entre o recrutamento de dirigentes superiores por mérito (modelo NPM) e o recrutamento por nomeação baseado na confiança política (*trust*).
 - ii) Foram diversas as respostas obtidas: *“No que se refere ao actual funcionamento da administração pública regional, não encontro*

nenhuma vantagem. Só faria sentido numa alteração profunda da estrutura orgânica e de funcionamento do Governo Regional da Madeira.”, “ Vantagens: Na dúvida dar oportunidade ao surgimento de possíveis dirigentes com as mesmas ou melhores competências, para o desempenho das mesmas funções. Desvantagens: Na tentativa de melhor remuneração mensal, expurgar técnicos com elevada vocação técnica/científica para funções inadaptáveis ao seu perfil de vocação.”, “vantagem: talvez não exista dúvida sobre o mérito, desvantagens: a falta de identificação com o projeto, o que pode ser muito perigoso”, Vantagens: parte técnica assegurada mais grau de sustentabilidade. Mérito, Desvantagem: deixar de fora um dos principais contributos que devem fazer parte do exercício do cargo: confiança política, personalidade cujo contributo é fundamental.”, “não encontro”, “não há”.

- iii) As respostas obtidas levam-nos agora à indicação que a desvantagem é a da falta de confiança política.

Após a conclusão deste Estudo foi realizada alteração ao diploma legal que regulamenta o recrutamento dos dirigentes superiores de primeiro grau na Região Autónoma da Madeira através do Decreto Legislativo Regional n.º 27/2016/M, de 6 de julho. O artigo 5.º deste diploma dispõe que:

Os cargos de direção superior da administração regional autónoma da Madeira são providos, por livre nomeação, em regime de comissão de serviço, pelo período de três anos, renovável por iguais períodos, de entre indivíduos licenciados no mínimo há 10 ou 8 anos, consoante se trate de cargos de direção superior de 1.º ou de 2.º grau, vinculados ou não à Administração Pública, que possuam competência técnica, aptidão, experiência profissional e formação adequadas ao exercício das respetivas funções, de acordo com o seguinte: a) O cargo de diretor regional e o de subdiretor regional são providos por despacho conjunto do Presidente do Governo Regional e do membro do Governo Regional competente; b) O cargo de secretário-geral da Presidência do Governo Regional é provido nos termos estabelecidos na respetiva lei orgânica.

O despacho de nomeação destes dirigentes deve ser fundamentado e publicado no Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira, juntamente com uma nota do currículo académico e profissional do nomeado.

O provimento nos cargos de direção intermédia é feito por despacho do membro do Governo Regional competente, em comissão de serviço, pelo período de três anos, renovável por iguais períodos.

Assim, com o citado Decreto Legislativo Regional, na Região Autónoma da Madeira, os cargos de direção superior passaram a ser por nomeação e não através de procedimento concursal.

3 DISCUSSÃO

Do que foi analisado no decorrer da revisão de literatura, e convergindo com o que foi obtido por via deste estudo de caso, será possível entender que:

Viabilidade legal:

- Existe possibilidade de se proceder à criação de uma lei própria para a Região Autónoma da Madeira (RAM), com base legal no Estatuto Político-Administrativo e a Constituição da República Portuguesa.

Funções dos dirigentes superiores:

- Verificam-se diferenças significativas entre as funções e caracterização dos postos de dirigentes superiores da administração central e regional.
- Neste aspeto, na RAM, para além das questões de gestão, os dirigentes desempenham também funções políticas.
- Não existe assim comparação de funções entre dirigentes nacionais e regionais.

Sistema de recrutamento (mérito vs. confiança política):

- A Lei n.º 64/2011 não permite conciliar mérito técnico e competência política.
- Os entrevistados defendem, de forma tendencialmente concisa, que o cargo de dirigente superior na RAM deveria corresponder a funções de Subdiretor Regional, mais próximas de membro do Governo.

Evolução legislativa posterior:

- Sabe-se que o Decreto Legislativo Regional n.º 27/2016/M alterou o modelo de recrutamento.
- As principais alterações centram-se nos cargos de direção superior, que passaram a ser **por nomeação** e não por concurso, como até então.
- Para além disso, surgem as nomeações feitas por despacho conjunto do Presidente do Governo Regional e do membro competente para o efeito.

CONCLUSÕES

Esta investigação, um estudo de caso, foi realizado tendo por fim saber “Qual a aplicabilidade do novo sistema de recrutamento e seleção dos dirigentes superiores da administração central implementado pela Lei n.º 64/2011 de 22 de dezembro, na administração pública regional da RAM?”

No que aos objetivos do presente artigo dizem respeito, em primeiro lugar, saber se existe viabilidade na criação de uma lei própria atendendo ao Estatuto Político-Administrativo da RAM, obtivemos o seguinte resultado: sim existe essa viabilidade. Esta resposta afirmativa resultou da análise do Estatuto Político Administrativo da Região Autónoma da Madeira e da Constituição da República Portuguesa, conjugado com os resultados de outros dois objetivos a que nos propusemos, ou seja, após termos feito uma análise da descrição das funções de um dirigente superior a nível nacional e da descrição de funções de um dirigente superior a nível regional, bem como comparando o exercício dessas funções. Através das entrevistas realizadas aos membros do Governo Regional da Madeira e aos dirigentes superiores, no que a estas questões diz respeito, constatamos que todos os entrevistados são unânimes em afirmar que as funções de um dirigente superior na RAM não são idênticas às funções de um dirigente superior na administração central. Todos os entrevistados consideram que para além das funções de gestão a que um dirigente superior na região está obrigado, advém no desempenho das funções diárias, as funções políticas. Procurou-se analisar em que medida é que a hierarquia da administração central se equipara à administração regional e mais uma vez, da análise da legislação conjugada com as entrevistas realizadas concluímos que não existe equiparação de funções entre os membros do Governo nem dos atuais dirigentes superiores da administração pública nacional e regional. No que à avaliação dos custos da Comissão de Recrutamento e Seleção dos dirigentes superiores na RAM diz respeito, como já atrás se fez referência a RAM, após a última reestruturação orgânica, tem cerca de 40 dirigentes superiores na administração direta e cerca de 20 dirigentes superiores na administração indireta. Ao contrário da administração central onde o número é de cerca de 600 dirigentes superiores da administração direta e indireta. Esta comissão tem um custo anual de cerca de € 893,067,00.

Finalmente, no que diz respeito às diferenças entre o recrutamento de dirigentes superiores por mérito (modelo NPM) e o recrutamento por nomeação baseado na confiança política (*trust*), no caso concreto da aplicação aos dirigentes superiores da RAM, veja-se a homogeneização das

respostas dadas pelos entrevistados. Todos creem que no sistema tal como está concebido pela Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, não é possível conjugar o sistema de mérito - procurando a pessoa alegadamente, com mais qualificação, para uma determinada função, em que os aspetos legais e técnicos definem, *a priori*, o sentido da decisão pública, com a competência, a visão para o futuro, a lealdade e a dinâmica na determinação da execução das políticas validadas por sufrágio popular. Por isso, todos apontaram que o cargo de dirigente superior na RAM deveria corresponder antes ao de Subdiretor Regional, ou seja, de membro do Governo.

Os dados recolhidos procederam sobretudo da análise de documentos e entrevistas. Estas permitiram analisar e avaliar as opiniões dos diferentes participantes na sua estreita ligação com a vivência do objeto em apreço. Procuramos manter o fio condutor previsto no início deste estudo. Com base na revisão da literatura que foi feita e o estudo de campo realizado através das entrevistas que realizamos, pelo seu rigor, permite-nos tirar algumas conclusões válidas, pese embora as limitações sentidas no desenvolvimento do mesmo, nomeadamente o facto de a bibliografia sobre esta temática a nível regional é também muito escassa o que aumenta esta dificuldade. Por outro lado, não estão esgotadas todas as possibilidades de estudo sobre este tema, pelo que poder-se-ia sugerir, por exemplo, um maior estudo sobre a avaliação dos custos/benefícios da Comissão de Recrutamento e Seleção dos dirigentes superiores na RAM.

Após este estudo, o Decreto Legislativo Regional n.º 27/2016/M, de 6 de julho, procedeu à alteração ao diploma legal que regulamenta o recrutamento dos dirigentes superiores de primeiro grau na Região Autónoma da Madeira, e os cargos de direção superior passaram a ser por nomeação e não através de procedimento concursal. O cargo de diretor regional e o de subdiretor regional passaram a ser providos por despacho conjunto do Presidente do Governo Regional e do membro do Governo Regional competente e o cargo de secretário-geral da Presidência do Governo Regional provido nos termos estabelecidos na respetiva lei orgânica.

Estudos futuros podem olhar para a Administração Pública de um outro ponto de vista, nomeadamente para a avaliação dos seus participantes. Se o fenómeno do recrutamento tende a gerar alguma discórdia junto dos estudiosos, o tema da avaliação na Administração Pública é também algo que preocupa os decisores políticos, pelo facto de não ser fácil de encontrar um modelo que consiga avaliar de forma correta os trabalhadores deste setor. Nos dias que correm, falar de avaliação no

setor público é falar de SIADAP, uma nova ferramenta que visa ajudar a estabelecer objetivos, um instrumento novo e distinto dos que até então existiam (Correia, 2011). Para isso, artigos como o de Pinto e Correia (2018), Correia e Bilhim (2019), bem como o de Correia e colegas (2019) serão uma importante base para esse mesmo estudo. Apesar de já anteriormente existirem ferramentas cujo objetivo se centra em avaliar o desempenho dos trabalhadores (Oliveira *et al.*, 2020), o SIADAP apresentou-se de forma diferente no contexto da AP, sendo por isso curioso de estudar de que forma ou mesmo impactou, ou não, o desempenho real dos funcionários públicos.

REFERÊNCIAS

- BILHIM, J. **Ciência da Administração**. Lisboa: Universidade Aberta, 2000.
- BILHIM, J. O Mérito nos processos de seleção da Alta Direção da Administração Pública Portuguesa: mito ou realidade. **Sequência**, Florianópolis, n. 65, p. 57 – 78, 2012a.
- BILHIM, J. A afirmação do mérito nos processos de seleção para a alta direção da administração pública portuguesa. In: **XVII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**. Cartagena, Colombia: 2012b.
- BILHIM J. Papel dos Gestores na mudança cultural da administração central do Estado: o caso da meritocracia. **Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, mai./ago., 2013a, p. 205-227.
- BILHIM, J. A meritocracia na Administração Pública. In: CONSCIÊNCIA SILVESTRE, Hugo; ARAÚJO, Joaquim Filipe. **Coletânea em Administração Pública Escolar**. Lisboa: Escolar Editora, 2013b. p 22-27.
- BILHIM, J.; CORREIA, P. Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, [s.l.], v. 31, p. 81-105, 2016.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da investigação**: Guia para autoaprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta, 1996.
- CORREIA, P. Sobre o SIADAP, a Teoria Institucional e o Ministério da Justiça em Portugal. **Scientia Iuridica**, [s.l.], v. 60, n. 325, p. 101-130, 2011.
- CORREIA, P. **O impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na satisfação dos colaboradores: o caso dos serviços do Ministério da Justiça em Portugal**. (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, 2012.
- CORREIA, P.; BILHIM, J. O Impacto dos Sistemas de Avaliação na Satisfação dos Colaboradores: o Caso dos Serviços do Ministério da Justiça. **Revista dos Tribunais**, [s.l.], 2019.
- CORREIA, P.; ANTUNES, P.; BILHIM, J. Nomeação de Dirigentes da Administração Pública por via de Concurso ou por Confiança. **Public Sciences & Policies**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 73-94, 2018.
- CORREIA, P.; MENDES, I.; MANAIA, S. A perceção de justiça na avaliação

do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, [s.l.], v. 37, p. 31-54, 2019.

CRUZ, J. **A função pública e o poder político**. Lisboa: UTL- ISCSP, 2002.

FERRAZ, D. **A seleção dos dirigentes públicos no contexto da evolução dos modelos de estado e da administração**. Lisboa: ISCTE, 2008.

GOSHOVSKA, V.; DANYLENKO, L.; DUDKO, I.; MAKARENKO, L.; MAKSIMENTSEVA, N. Formation Of Political Leaders In Countries Of Democratic Transition: Experience For Ukraine. **Synesis**, v. 15, n. 1, p. 467-489, 2023.

GRAND, L. Histoire de Vie de Groupe. À la Recherche d'une Lucidité Méthodologique. In Sociétés, **Revue des Sciences Humaines et Sociales**, n. 18, Paris: Ed. Masson, 1988.

KRUPCHAN, O.; OLEFIR, V.; DEREVYANKO, B.; TEREMETSKYI, V.; POPOVYCH, T.; ANDRUSHCHENKO, L.; MALYSHEV, O. Concept of "Management Services" in Ukrainian legislation and EU Laws". **Lex Humana**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 281-296, 2024.

KLIUSHYN, V., SHEVCHUK, A.; MALAKHOVA, T. Corruption and its consequences for society: Analysis and prevention. **Lex Humana** (ISSN 2175-0947), [s.l.], v. 16, n. 1, p. 20-36, 2024.

MADEIRA (Região Autónoma). Decreto Regulamentar Regional n.º 3/78/M, de 6 de setembro. Estabelece o regime de duração e horário de trabalho e o regime de remunerações dos funcionários e agentes da administração regional, centralizada e descentralizada, e dos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 205, p. 1847-1853, 6 set. 1978.

MADEIRA (Região Autónoma). Decreto Regional n.º 25/79/M, de 30 de outubro. Estabelece o quadro legal aplicável ao pessoal que exerce funções públicas na administração central e local, bem como nos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos da Região Autónoma da Madeira. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 251, p. 2767-2770, 30 out. 1979.

MADEIRA (Região Autónoma). Decreto Legislativo Regional n.º 15/2000/M, de 7 de julho. Regula a transição para a nova situação remuneratória. **Diário da República**, Lisboa, n. 156, p. 2984-2989, 8 jul. 2000.

MADEIRA (Região Autónoma). Decreto Legislativo Regional n.º 5/2004/M, de 22 de abril. Aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e

organismos da administração regional. **Diário da República**, Lisboa, n. 95, p. 2447-2448, 22 abr. 2004.

MADEIRA (Região Autónoma). Decreto Legislativo Regional n.º 31/2013/M, de 26 de dezembro. Estabelece o regime de gestão e alienação de bens imóveis do património da Região Autónoma da Madeira e das entidades que integram o seu setor público empresarial regional. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 251, p. 7058-7065, 30 dez. 2013.

MADEIRA (Região Autónoma). Decreto Legislativo Regional n.º 27/2016/M, de 5 de julho. **Diário da República**, Lisboa, n. 128, p. 2054-2063, 6 jul. 2016.

MADUREIRA, C.; FERRAZ, D. As configurações político-administrativas e a seleção de dirigentes: O caso da administração pública portuguesa. **Sociologia, Problemas e Práticas**, [s.l.], v. 63, p. 51-69, 2010.

MOURA, P. **Função Pública – Regime Jurídico, direitos e deveres dos funcionários e agentes**. Volume I. Coimbra: Coimbra Editora, 1999.

NEVES, A. O Direito da função pública. In: OTERO P.; GONÇALVES, Pedro. **Tratado de Direito Administrativo Especial**. (Volume IV) Coimbra: Almedina, 2010.

OLIVEIRA, F.; JUNIOR, F.; CORREIA, P.; SILVA, P.; GOMES, C. Evidências de Validade para uma Medida de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho. In: **ANAIS DO ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, [s.l.], 2020.

PINTO, R.; CORREIA, P. Mérito, Desempenho e Resultados: Os Desafios da Medição. **Lex Humana**, [s.l.], v. 10, n. 2, p. 87-116, 2018.

PORTUGAL. **Constituição Política da Monarquia Portuguesa, de 23 de setembro de 1822**. (Elaborada e decretada pelas Cortes Gerais Extraordinárias e Constituintes da Nação Portuguesa). In: ARQUIVO NACIONAL DA TORRE DO TOMBO. Lisboa, [20--].

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 191-F/79, de 26 de junho. Estabelece o regime de duração e horário de trabalho dos funcionários e agentes da administração central, local e regional, bem como dos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos. **Diário da República**, Lisboa, 1. Suplemento, Série I, n. 145, p. 1394-3-1394-7, 26 jun. 1979.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 323/89, de 26 de setembro. Estabelece o regime de contagem do tempo de serviço para efeitos de aposentação e pensão de sobrevivência. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 222, p. 4273-4281, 26 set. 1989.

PORTUGAL. Lei n.º 13/97, de 23 de maio. Estabelece as condições de passagem à situação de licença sem vencimento por um ano. **Diário da República**, Lisboa, Série I-A, n. 119, p. 2556-2556, 23 maio 1997.

PORTUGAL. Lei n.º 49/99, de 22 de junho. Estabelece o Estatuto do Pessoal Dirigente. **Diário da República**, Lisboa, Série I-A, n. 143, p. 3553-3564, 22 jun. 1999.

PORTUGAL. Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro. Estabelece o Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e organismos da administração central, local e regional do Estado. **Diário da República**, Lisboa, Série I-A, n. 12, p. 293-301, 15 jan. 2004.

PORTUGAL. Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto. Estabelece o regime de exercício do poder disciplinar aplicável aos trabalhadores que exercem funções públicas. **Diário da República**, Lisboa, Série I-A, n. 166, p. 5155-5171, 30 ago. 2005.

PORTUGAL. Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro. Procede à segunda alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que estabelece o Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e organismos da administração central, local e regional do Estado. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 252, p. 8839-8878, 31 dez. 2008.

PORTUGAL. Lei n.º 3-B/2010, de 28 de abril. Orçamento do Estado para 2010. **Diário da República**, Lisboa, 1. Suplemento, Série I, n. 82, p. 1656-(2)-1656-(95), 28 abr. 2010.

PORTUGAL. Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro. Estabelece o regime de mobilidade dos trabalhadores que exercem funções públicas. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 244, p. 5373-5389, 22 dez. 2011.

PORTUGAL. Decreto-Lei n.º 5/2012, de 17 de janeiro. Estabelece o regime jurídico da avaliação de impacto ambiental (AIA) dos projetos públicos e privados suscetíveis de produzirem efeitos significativos no ambiente. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 12, p. 196-210, 17 jan. 2012.

PORTUGAL. Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território. Portaria n.º 168/2012, de 24 de maio. Aprova o Regulamento do Fundo Florestal Permanente. **Diário da República**, Lisboa, Série I, n. 101, p. 2760-2760, 24 maio 2012.

PORTUGAL. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública. Despacho n.º 7532/2013, de 12 de junho. Aprova as instruções complementares para aplicação do SIADAP, aplicáveis aos serviços e organismos da administração pública. **Diário da República**, Lisboa, Série II, n. 112, p. 19028-19030, 12 jun. 2013.

PORTUGAL. Gabinete do Secretário de Estado da Administração Pública. Despacho n.º 5552/2014, de 16 de abril. Aprova o Manual de Procedimentos e as instruções complementares relativas à aplicação do ciclo de avaliação de 2013-2014 do SIADAP, aplicáveis aos serviços e organismos da administração pública. **Diário da República**, Lisboa, Série II, n. 79, p. 11529-11532, 23 abr. 2014.

ROCHA, J. **Gestão pública e modernização administrativa**. Oeiras: Instituto Nacional da Administração, 2001.

TRAM, P.; DIEP, N.; TRAM, V. Education Of Human Resources Development In Vietnam–Viewpoints And Reality. **Synesis**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 308-322, 2023.